



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

“Análisis de los factores internos que inciden en la esperanza de vida de una PYME familiar del sector educativo”

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Finanzas

Campo de conocimiento: Finanzas Corporativas

Presenta:

Cynthia Mijangos Gómez

Tutor:

Dr. Guillermo Pérez Elizundia

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, mayo de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema	4
2. Preguntas de investigación	6
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo general:	7
3.2 Objetivo específico:	7
4. Hipótesis	7
4.1 Hipótesis general:	7
4.2 Hipótesis específica:	7
5. Justificación	8
6. Marco contextual	9
6.1 Las pequeñas y medianas empresas (PYME)	9
6.2 Características generales de la PYME	17
6.3 Importancia económica y social de las PYME	19
6.4 PYME en México	21
6.5 Clasificación de las PYME de acuerdo con el sector y número de empleados	31
6.6 Herramientas de las que disponen las PYME para su desarrollo	34
6.7 Generalidades actuales de supervivencia de las PYME	35
6.8 FODA de las PYME	37
7. Marco teórico	38
7.1 Revisión de la literatura	38
7.2 Variables que inciden en la supervivencia de las PYME	40
7.3 Empresa familiar	51
7.4 El financiamiento de las PYME	59
7.5 Programas de apoyo a las PYME	72
7.6 Competitividad	77
7.7 Innovación	87
7.8 Cultura empresarial y planeación estratégica	90
8. Metodología	101
8.1 Análisis de datos	109
8.2 Objeto de estudio	112
9. Resultados	122

10.	Propuestas.....	128
10.1	Implicaciones.....	135
10.2	Limitaciones.....	136
11.	Conclusiones.....	138
11.1	Resumen general	138
11.2	Conclusiones.....	141
11.	3 Futuras líneas de investigación	144
12.	Referencias Bibliográficas.....	146
13.	Anexos	163

Índice de tablas

Tabla 1.	Clasificación de las PYME	12
Tabla 2.	Importancia de las MIPYME en la producción y empleo.....	20
Tabla 3.	Clasificación de empresas con base en el número de empleados.	22
Tabla 4.	Clasificación de las PYME en México con base a ventas anuales.	22
Tabla 5.	Ventajas y desventajas de las PYME.	23
Tabla 6.	Clasificación con base en el número de empleados, de acuerdo con el tamaño y sector de la PYME.	32
Tabla 7.	Segmentación de las PYME por sector económico (con base en el número de personas ocupadas).	32
Tabla 8.	Distribución del número de empresas por sector económico.	33
Tabla 9.	Generalidades de la PYME.	37
Tabla 10.	Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad de las PYME.....	41
Tabla 11.	Causas principales por las que las PYME consideran que sus negocios no crecen.....	46
Tabla 12.	Motivos por las cuales mueren las PYME.	47
Tabla 13.	Planeación financiera estratégica.....	97
Tabla 14.	Hexágono de reestructuración.	99
Tabla 15.	Tabla de preguntas para la entrevista.	104
Tabla 16.	Esquema de análisis de datos, con el esquema de Miles y Huberman.	111
Tabla 17.	Organigrama de la empresa.....	114
Tabla 18.	FODA de la empresa.	116
Tabla 19.	Estados Financieros.....	117
Tabla 20.	Análisis financiero y Método DuPont.	118
Tabla 21.	Tabla de resultados.....	126
Tabla 22.	Tabla de propuestas.	134
Tabla 23.	Tabla de líneas futuras de investigación.	145

1. Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son muy importantes para el país debido a las aportaciones que hacen a la economía nacional. Estas empresas son una de las principales fuentes de ingresos para muchas familias, al mismo tiempo, su crecimiento permite la generación de un mayor número de empleos.

Comúnmente las PYME son empresas de origen personal o familiar donde los propietarios invierten su propio patrimonio, esperando obtener los rendimientos necesarios para tener y mantener un adecuado nivel de vida. Sin embargo, la cultura financiera y organizacional de las PYME es deficiente y, sin establecer un plan de trabajo formal o planeación estratégica, las empresas seguirán estancándose hasta llegar al punto donde no puedan continuar con sus operaciones y tengan que desaparecer del mercado, afectando el crecimiento económico de la región donde operan, frenando el consumo, perdiendo patrimonios familiares y aumentando el nivel de desempleo, ya que generan cerca del 78% del empleo total (Forbes, 2018).

Es por eso que es indispensable que las PYME se fortalezcan y se consoliden dentro de su mercado; para esto, deben establecer con claridad cuáles son sus objetivos en el corto y a largo plazo, y planear estrategias que les permitan alcanzarlos, adaptándose a su entorno y manteniendo un adecuado nivel de competitividad; las PYME deben mejorar el control de sus actividades y realizar un análisis de su propio desempeño, así como del mercado donde operan.

Por otra parte, la política científica y tecnológica mexicana de los años recientes todavía no ha logrado motivar o, mejor dicho, mejorar los niveles de competitividad nacional (Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2006). Hay muy pocas actividades dedicadas a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), y que resultan necesarias para el aumento de dicha competitividad (Banco de México, 2006). Respecto a la innovación, ésta puede presentar diferentes formas: a) la creación de nuevas tecnologías y conocimientos para mejorar los procesos y

productos existentes; b) crear nuevos bienes y servicios; y c) la adopción de tecnologías y conocimientos creados en otra parte para desarrollar el desempeño económico de regiones y empresas (Góngora y Madrid, 2010).

Es pertinente señalar que la competencia global es un factor que estimula la inclusión de la innovación en la estrategia empresarial de las PYME, aunque factores como su tamaño y la escasez de recursos, limitan el acceso a ella.

Desde otro ángulo, los esfuerzos actuales por parte del gobierno se enfocan más a la creación de nuevas empresas que en la consolidación de las existentes. Ginebra (2019) del periódico "El economista" dice: "México basa su análisis en el estudio *Doing Business del Banco Mundial*, que se ha constituido en el escaparate de los "buenos" países que se quieren alinear hacia el desarrollo. Pero, diversos economistas han atacado la seriedad de las conclusiones del estudio para cada país, ya que se basa en supuestos demasiado simplistas; hace énfasis en el tiempo para crear una empresa, pero no en la mejora del ecosistema de las microempresas que permita a éstas ampliar su duración y volverse más competitivas". Esta falta de continuidad a las PYME ya existentes no permite que desarrollen un crecimiento sostenido, generando un continuo ciclo de construcción y destrucción.

Analizando el contexto mexicano, las PYME enfrentan factores tanto internos como externos, sobresalen la falta de financiamiento y de planeación estratégica, los cuales afectan su competitividad y permanencia en el mercado. De acuerdo con Saavedra (2010), en un estudio realizado en los estados de Hidalgo, Puebla, Sonora, Tamaulipas y el Estado de México, sólo 47% de las empresas realizan algún tipo de planeación, sin embargo, este indicador baja al 17% si se considera sólo aquellas empresas que documentan esta información. Es notorio, como se mencionó en párrafos anteriores, la falta de visión a largo plazo de las PYME. Una investigación más amplia de Saavedra, Tapia y Aguilar (2016), mostró que el 83% de las empresas encuestadas toma decisiones con base en su información financiera. Aunque es un porcentaje relativamente alto, muchas de estas entidades

no tienen objetivos claros ni planes de trabajo, simplemente se preocupan por las tareas del día a día. Asimismo, sólo 70% de las PYME cuentan con un sistema de información contable (Saavedra, 2010).

Es importante volver a resaltar que las PYME mexicanas comúnmente son empresas de origen personal, esto quiere decir que la mayoría de las veces el propietario también tiene el rol de administrador e invierte su propio capital dentro de la organización (Haime, 1997). Por lo tanto, la línea entre la persona física y la moral se vuelve muy difusa.

La empresa elegida como objeto de investigación, presenta algunos de los principales problemas a los que se enfrentan las PYME, por ejemplo: escasa cultura financiera y organizacional, y falta de planeación estratégica. Este trabajo se enfoca en los factores internos ya que la empresa tiene control sobre ellos y, por tanto, permite la generación de soluciones a problemas en control de ésta. La desaparición de la PYME implicaría la pérdida de empleos y un patrimonio familiar. Asimismo, se señala que, a pesar de la importancia del sector educativo, es escasa la literatura que aborda la problemática de las PYME de este sector desde el enfoque financiero, siendo la más relevante la de Silva (2016).

2. Preguntas de investigación

Con base en la problemática anteriormente expuesta, a continuación, se presentan las preguntas que este trabajo pretende responder:

Pregunta general:

- ¿Cómo se puede lograr incrementar la esperanza de vida de una PYME familiar del sector educativo?

Pregunta específica:

- ¿Qué factores internos inciden en la esperanza de vida de la escuela objeto de estudio?

3. Objetivos

Del mismo modo, los objetivos que persigue esta investigación son los siguientes:

3.1 Objetivo general:

- Proponer acciones aumentar la esperanza de vida de la escuela objeto de estudio.

3.2 Objetivo específico:

- Identificar los factores internos que inciden en la esperanza de vida de la empresa.

4. Hipótesis

4.1 Hipótesis general:

- Existen procesos para aumentar la esperanza de vida de la escuela objeto de estudio.

4.2 Hipótesis específica:

- La esperanza de vida de la empresa depende de factores internos que se relacionan con aspectos de innovación y competitividad, así como de cultura empresarial.

5. Justificación

Como se ha mencionado en el planteamiento del problema, las PYME son muy importantes para la economía del país. Las pequeñas y medianas empresas tienen tal relevancia económica y social que se han convertido en objeto de estudio cada vez más recurrente entre los académicos. Sin embargo, estos estudios carecen de una aplicación efectiva, ya que la esperanza de vida de las PYME no ha presentado mejoras significativas. En el estudio demográfico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) sobre la esperanza de vida realizado en 2016, se estableció que una empresa, tras ser creada, tiene una expectativa de vida de 7.7 años. En el porcentaje de supervivientes, de cada 100 negocios que se lanzan en el país (de todos los sectores económicos), sólo 67 alcanzan el año, y de ese total, únicamente 35 tienen éxito en llegar a los 5 años de vida. Por lo tanto, esta propuesta constituye un apoyo a las PYME del sector educativo para lograr aumentar su esperanza de vida, fomentando su desarrollo y contribución a una mayor generación de empleos y progreso económico a nivel local.

Asimismo, a pesar de lo importante y esencial que es la educación en la calidad de vida de las personas, este sector no se ha explorado a profundidad desde el enfoque financiero, solamente se encontró una investigación (Silva, 2016) enfocada específicamente en este sector del área de servicios. Esto no indica que no haya más investigaciones sobre este tópico, simplemente que son escasas o no son de tan fácil acceso como las investigaciones sobre el sector comercio, por ejemplo.

Es por eso que la relevancia teórica de la presente investigación reside en la contribución a la literatura sobre las PYME del sector educativo, al analizar al sector desde el punto de vista emprendedor, en donde se cuestiona y plantea qué tan factible es establecer y mantener un negocio en este mercado, así como su nivel de rentabilidad.

Por otra parte, aunque es cierto que todas las organizaciones enfrentan distintos obstáculos y retos en el desarrollo de su operación, lo cual genera mayor oportunidad y necesidad de estudio y análisis, Palomo (2005), establece que la literatura se ha concentrado mayormente en la gestión de las grandes empresas, por lo que las propuestas y soluciones que brinda no consideran las características específicas de las PYME.

Aunado a esto, se debe recordar que el nivel de desarrollo económico y las características de cada región no son iguales en todo el mundo. Es por eso que se eligió una metodología cualitativa, ya que tanto la relevancia metodológica como la prioridad en esta investigación es hacer una contribución a la escuela de turismo ubicada en la ciudad de Puebla, pero que pueda ser generalizable. Finalmente, la relevancia práctica se encuentra en los lineamientos aquí propuestos, los cuales permiten señalar, a los propietarios y responsables de la administración de las PYME así como a autoridades regulatorias, importantes áreas de oportunidad dentro de temas como la planeación estratégica, innovación y tecnología, capacitación de personal, nivel de competitividad y financiamiento, para aumentar la esperanza de vida de las PYME del sector educativo y poder establecer estrategias más efectivas que impulsen su desarrollo.

6. Marco contextual

6.1 Las pequeñas y medianas empresas (PYME)

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son organizaciones de gran importancia tanto en México como en el mundo. Sin embargo, como se verá más adelante, es necesario que estas empresas incrementen su productividad, rentabilidad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus empleados, de manera que puedan ofrecer productos de alta calidad y con mayor valor agregado. De acuerdo con Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) sólo tendrán éxito aquellas que sean más eficientes y sepan adaptarse a las exigencias del mercado.

Siguiendo con Ferraro (2010), se puede afirmar que las PYME son una categoría empresarial conformada por “un amplio y heterogéneo grupo de firmas con diferentes grados de maduración”, que se encuentran en todos los sectores productivos. Aragón-Correa et al. (2008) reconocen su relevancia y cómo ha ido aumentando debido a su gran aportación en la generación de empleos, en la economía de los países y en el bienestar de las regiones donde llevan a cabo sus actividades; asimismo, las PYME “poseen una enorme importancia para la economía de un país, ya que son la forma más habitual de organizar la producción”. Singh y Garg (2008), coinciden en que estas empresas son “la columna vertebral del crecimiento económico de los países”. Para ellos, las PYME brindan oportunidades de empleo y juegan el papel de proveedoras de bienes y servicios para las grandes organizaciones.

De Jong y Von Hippel (2009) establecen que las PYME también juegan un importante papel en el desarrollo de nuevas tecnologías. Ellos establecen que es común, y sin costo agregado, que las pequeñas y medianas empresas transfieran innovaciones a las grandes compañías que contratan sus servicios. Esto podría verse como una ventaja competitiva de las PYME, ya que demuestra un mayor nivel de flexibilidad y capacidad de adaptación que las grandes empresas. Sin embargo, no hay que olvidar que tanto las PYME como las grandes compañías comparten el mismo mercado y enfrentan los mismos retos, sólo que las pequeñas y medianas empresas lo hacen desde un punto de vulnerabilidad debido a sus dimensiones y su capacidad de inversión. Por lo tanto, este punto podría no ver válido para todas las PYME.

Para Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012), las PYME contribuyen a la dinamización de la economía, hecho que se observa a través de la creación de empleos y el fomento de la riqueza. Sin embargo, existe un problema con las PYME: su definición. Estos mismos autores consideran que se deben analizar todos los elementos que las conforman, así como su complejidad, para posteriormente

realizar una clasificación adecuada. Ya se han establecido varios criterios y enfoques para concretar la definición de la PYME, por ejemplo, se ha tomado como base el tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas y su capacidad de empleo. Garza (2000) menciona que la definición tradicional de las PYME se ha basado en criterios como:

- El número de trabajadores.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

También existen definiciones que han tomado aspectos más cualitativos como base, por ejemplo, si el dueño de la PYME trabaja a la par de sus empleados o el nivel de especialización de la gestión en la empresa (Garza, 2000).

Incluso, se ha llegado a encontrar diferencias entre las definiciones dentro de un mismo país o sector, por lo que no existe uniformidad en el concepto de la PYME. Este es un reto para América Latina, sobre todo, pues en la Unión Europea sí hay una definición estandarizada. Si bien se ha logrado uniformar la definición de la PYME entre ciertos grupos, como es el caso de los países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y del North American Free Trade Agreement (NAFTA), aún siguen existiendo diferencias a nivel de país. Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) mencionan: “organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y el MERCOSUR han desarrollado acciones dirigidas a lograr una definición y clasificación uniforme, que abarque un gran conglomerado, en una amplia diversidad de sectores. Sin embargo, los resultados no pueden considerarse concluyentes, pues no abarcan todos los países ni organismos”.

De manera general, los mismos autores proponen la siguiente definición para la PYME: “unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su

propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto al número de trabajadores y cobertura de mercado”. Aunque es una descripción acertada y concisa sobre este tipo de empresas, el término “pequeña dimensión” resulta muy subjetivo.

Los criterios más populares para clasificar a las PYME son el número de empleados y el volumen de ventas, sin embargo, pueden presentar variaciones de acuerdo con el autor, al país o al organismo que los esté manejando. Incluso si se desea tener valores más aproximados a través del establecimiento de rangos, estos también tienen diferencias.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estableció una clasificación de PYME de acuerdo con su número de empleados, la cual se muestra a continuación (Garza, 2000):

Tabla 1. Clasificación de las PYME

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Muy pequeña	Hasta 19
Pequeña	20-99
Mediana	100-499
Grande	500 o más

Fuente: Garza, 2000.

Se debe mencionar que, en varios países que se encuentran en desarrollo, la categoría de “empresas medianas” se puede considerar como “empresas grandes” debido al contexto y nivel de desarrollo en estas naciones.

Los criterios se ven influenciados por la aplicación práctica y contextual que se le da a cada uno, como pueden ser el nivel de desarrollo de cada país, su conformación empresarial, características socioeconómicas, mercadológicas o

tecnológicas. Es decir, aunque la clasificación de las PYME se haga con base en el mismo criterio (número de empleados o volumen de ventas), va a variar de acuerdo con la realidad y el tamaño de cada país, lo que genera diversos grupos de micro, pequeñas y medianas empresas (SELA, 2009). Sin embargo, sí se necesita definir rangos iguales en la clasificación de la pequeña y mediana empresa, para aplicar criterios estandarizados independientemente del sector o país al que pertenezcan las empresas, evitando la creación de barreras.

Tan sólo en Latinoamérica, las PYME representan el 99.25% del total de empresas y generan el 64.26% del empleo, como mencionan Saavedra y Hernández (2008), logrando contrarrestar la desigualdad económica presente en esta zona. Vandenberg (2007) incluso establece que: “las pequeñas empresas pueden ayudar a reducir la pobreza en los países, puesto que generan gran cantidad de empleos, niveles adecuados de trabajos de calidad y bajo costo de bienes y servicios utilizados por los sectores de menores recursos”. Por otro lado, Saavedra (2008) profundiza en el papel de carácter social que tienen las PYME al disminuir el alto desempleo en los países latinoamericanos a través de la promoción del autoempleo. Un ejemplo es Perú, donde las microempresas brindan más oportunidades laborales a personas mayores de 55 años que otras empresas de mayor tamaño, apoyando a un segmento de la población que enfrenta serias limitaciones para obtener un empleo remunerado.

Un estudio realizado por Ferraro y Stumpo (2010), entre 2007 y 2008, establece que las PYME de Latinoamérica tuvieron una participación promedio del 61% en la generación de empleos, mientras que las grandes empresas aportaron el 39% restante. Sin embargo, respecto al PIB, el porcentaje de participación de las pequeñas y medianas empresas bajaba al 28%, dejando el otro 71% a las grandes compañías. Asimismo, como exportadoras, las PYME sólo representaron el 8.4% contra el 91.6% que tuvieron las mayores empresas. Estos resultados difieren con los que muestran países más desarrollados debido al bajo nivel de competitividad y productividad que tienen las PYME en América Latina.

Así, la operación y desarrollo de las PYME en Latinoamérica aún presentan grandes áreas de oportunidad. Guaipatín (2003) enumera varias de estas como rasgos propios de las empresas de estos países: “en líneas generales, se puede decir que la PYME latinoamericana se caracteriza por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-calificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas y, finalmente, subordinación a las grandes empresas”. Muritala, Awolaja y Bako (2012) coinciden al identificar las siguientes limitantes como aquellas que comúnmente deben enfrentar las PYME: la falta de apoyo financiero, la mala gestión, la corrupción, la falta de capacitación y experiencia, la infraestructura deficiente, las ganancias insuficientes y la baja demanda de productos y servicios. De acuerdo con Kok et al. (2013), existen varios estudios que han encontrado una relación positiva entre el aumento del empleo y la innovación, la orientación a la exportación y la intensidad de capital. Asimismo, las empresas cuyos propietarios cuentan con mayor edad han reportado un crecimiento más rápido que las PYME con empresarios más jóvenes, debido principalmente a los conocimientos adquiridos a través de su experiencia. Aunque, cabe mencionar, esta característica no es la única que puede contribuir al éxito de los negocios.

Se debe resaltar el papel de los propietarios dentro de la gestión de las PYME ya que, en gran medida, el desempeño de la empresa se verá afectado por su personalidad, llegando incluso a ser una de las causas del fracaso de la misma, tal como mencionan Gaskill, Van Auken y Manning (1993). En un estudio realizado por Franco y Urbano (2010), encontraron varias características psicológicas y habilidades comunes entre todos los participantes: confianza en sí mismos, vitalidad y entusiasmo, visión a futuro e iniciativa, habilidades y técnicas de comunicación y manejo de relaciones personales. Asimismo, para ellos era importante “ser conocidos en el medio”, es decir, haber trabajado previamente de manera que

formaran una reputación para entrar en el negocio. Todo esto con la finalidad de lograr un mejor nivel de competitividad dentro del sector.

Si bien se ha establecido que los emprendedores con mayor edad tienen cierta ventaja debido a la experiencia que han adquirido, Álvarez y Valencia (2008) consideran que también los más jóvenes tienen ciertas características que les podrían favorecer a la hora de establecer una empresa. Por ejemplo, ellos poseen mayor energía, vigor y entusiasmo, así como conocimientos más recientes y esquemas mentales más abiertos; lo cual les ayuda a idear y crear propuestas de negocio más innovadoras y con mayor potencial de crecimiento económico. En su trabajo, encontraron el siguiente perfil para describir al emprendedor promedio: “un individuo joven, menor de 44 años, con estudios secundarios o superiores y con experiencia en el sector de actividad” (Álvarez y Valencia, 2008). En conclusión, la edad, formación y experiencia sí son elementos que influyen directamente al establecer una empresa. Asimismo, estas características se deben tomar en consideración para diseñar y desarrollar mejores programas de apoyo al empresario.

El papel de líder que tienen los propietarios de las PYME es esencial para el buen crecimiento de la empresa, deben dirigir las operaciones y superar los retos que se presenten. Al ser el dueño fundador del negocio quien tiene este papel, se crea un liderazgo paternalista donde él toma todas las decisiones y se vuelve responsable tanto del éxito como del fracaso de la empresa. Debido al mercado globalizado, donde existe una tecnología cambiante que ha transformado la producción y comercialización de los productos, las PYME necesitan establecer un liderazgo que sea agente de cambio (Belausteguigoitia, 2003). Rodríguez y Vargas (2016) han identificado tres problemas importantes que se presentan en esta área: los lineamientos no claros, falta de trabajo en equipo y un liderazgo no efectivo.

Asimismo, queda sustentada la necesidad de impulsar una educación financiera dentro del sector formado por las PYME, de manera que se puedan tomar mejores

decisiones acerca de su financiamiento. Como mencionan Delić, Peterka y Kurtović (2016), el desarrollo de relaciones a largo plazo con los bancos y un buen conocimiento de las ventajas y desventajas de las fuentes de financiación disponibles permitirán una estructura de capital que conduzca al crecimiento y desarrollo del sector de las pequeñas y medianas empresas, así como a una mayor competitividad.

Este mismo artículo (Delić, Peterka y Kurtović, 2016), enfocado al estudio de las pequeñas y medianas empresas croatas, se considera pertinente de señalar ya que se puede encontrar cierta similitud con la situación de la PYME en México, y es que: la elección de fuentes externas de financiamiento para las empresas se ha reducido exclusivamente a bancos y varias cooperativas de ahorro y préstamo, mientras que otros inversores externos (fondos de riesgo, inversores informales, etc.) son casi inexistentes. Tener una variedad de fuentes de financiamiento tan reducida disminuye el poder de negociación de las PYME, orillándolas a operar de manera limitada a través de recursos propios o adquiriendo deuda a altos costos, lo cual tiene un efecto negativo en su crecimiento y nivel de competitividad dentro del mercado. De manera similar, en el estudio citado, se da a conocer que Croacia obtuvo el 22° lugar en el ranking de Competitividad Europa 2020, en el área de “Disponibilidad de fondos de financiamiento”. Este ranking fue establecido por el Fórum Mundial de Economía en 2014, el cuál toma en cuenta doce pilares de competitividad y analiza 148 países en total. A pesar de que la posición del país dentro del ranking es de las primeras, se observa que aún queda mucho trabajo por delante para impulsar el desarrollo de las PYME.

Otra característica del mercado croata, que comparte con las PYME en México, es su alto nivel de endeudamiento y de insolvencia. Esta situación llevó a la siguiente conclusión: el conocimiento de las ventajas y desventajas de las fuentes individuales de financiación disponibles, así como su manejo y administración, la denominada educación financiera, puede ser crucial para crear una estructura de capital que permita el crecimiento y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Lo cual se puede

retomar y aplicar a la PYME mexicana. Una vez más, resalta la necesidad de tomar decisiones fundamentadas y con una visión a largo plazo para la empresa.

En este capítulo se busca establecer la definición de la PYME y sus principales características. Sin embargo, no existe una única definición debido a que el contexto en que cada empresa se desarrollan es diferente. A grandes rasgos, Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) mencionan que es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario y de pequeña dimensión. Aunque las PYME pueden tomar como base otras variables para su clasificación, el número de empleados es la más común. Asimismo, Guaipatín (2003) menciona varias de las principales características de las PYME en Latinoamérica como: altas tasas natalidad y mortalidad, presencia de familiares, mano de obra semi-calificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación y dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas. Finalmente, el papel económico y social de las PYME es vital para cualquier sociedad, por lo que se debe impulsar su educación financiera, de manera que logren tomar mejores decisiones, impulsen el desarrollo de sus actividades y se pueda mantener la derrama económica que generan durante más tiempo.

6.2 Características generales de la PYME

Una empresa se define como: “una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

En la actualidad, las empresas tienen que ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y/o servicios de calidad, ya que las condiciones del mercado (a nivel nacional e internacional) demandan mejorar la calidad. Para que las mismas puedan lograrlo, tienen que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas (Andersen, 1999).

De manera muy general se podría decir que todas las pequeñas y medianas empresas (PYME) comparten casi siempre las mismas características, las cuales, de acuerdo con Jiménez et al. (2009), son las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y, por lo general, son de carácter familiar.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, el cual algunas veces las considera causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado.
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación, ya que se considera un gasto, y no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene, sin analizar si existen otros mejores.
- Falta de liquidez.

Esta sección inicia con una definición general, pero puntual, de la empresa al describirla como una “unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores, persigue un beneficio

produciendo y comercializando productos o prestando servicios” (Andersen, 1999). Posteriormente se enfoca en enlistar una serie de características generales que identifican a las PYME, como: la administración empírica, su tamaño pequeño o mediano, falta de personal calificado, falta de innovación tecnológica, falta de visión y de planeación.

6.3 Importancia económica y social de las PYME

Las PYME representan la mayor parte del universo de las empresas existentes en varios países del mundo, incluyendo México. Tan sólo en este país existen 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales el 99.8% son consideradas PYME y aportan el 52% del PIB, así como generan el 78% de los empleos a nivel nacional (Forbes, 2018). Arriaga, López y Olivares (s.f.) establecen que: “las PYMES se han convertido en la columna vertebral de la economía, es decir, que se depende de ellas para obtener un buen desarrollo económico, gracias a la gran impresión en la generación de nuevos trabajos y producción dentro de nuestro país”.

A las PYME se les reconoce por su potencial en la generación de empleos, su capacidad de adaptación a los cambios y su contribución a la estabilidad socioeconómica.

Cohen y Baralla (2012) coinciden en que la importancia de las PYME se debe principalmente a su capacidad para generar empleos. En la mayor parte de los países analizados en su investigación la creación de puestos de trabajo supera el 50% del total; situación que se asemeja al de las pequeñas y medianas empresas europeas.

Tabla 2. Importancia de las MIPYME en la producción y empleo.

País	Participación de las MIPYME en el empleo formal	Contribución de las MIPYME al PIB
Argentina	70.2%	53.7%
Brasil	59.8%	34.3%
Chile	63.0%	20.4%
Colombia	67.2%	38.7%
Ecuador	55.0%	20.0%
México	75.0%	62.0%
Paraguay	77.0%	-
Perú	67.9%	55.5%
Uruguay	68.5%	-
Venezuela	38.1%	-
Argentina	66.3%	50.2%
Unión Europea	67.1%	57.6%

Fuente: Cohen y Baralla (2012)

Asimismo, aunque en niveles un poco inferiores, se puede observar su importante contribución al PIB nacional de cada país. Cohen y Baralla (2012) mencionan que: “esto permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad, generando cada vez mayor valor agregado por ocupado”.

Por otro lado, Yance et al. (2017) señalan que las PYME contribuyen al progreso económico a través de la generación de empleos y la promoción de avances en el entorno local. Estas empresas pueden adaptarse con mayor facilidad a los cambios del mercado y de sus clientes, ellos mismos concluyen: “las PYME son importantes para el país porque contribuyen al desarrollo y transformación de la matriz productiva”.

En resumen, en este apartado se observa que la importancia de las PYME radica en la generación de empleos, principalmente. Sin embargo, su contribución va más allá, ya que “se han convertido en la columna vertebral de la economía” (Arriaga, López y Olivares, s.f.). Estas empresas impulsan la producción nacional y el desarrollo económico de los países en el mundo, resaltando que aún cuentan con un gran potencial para seguir creciendo y desarrollarse.

6.4 PYME en México

En México, las PYME representan el 99.8% de las empresas, generan 71% del total de empleos y aportan cerca del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con cifras del INEGI (2015). Asimismo, el país comparte muchas características con el resto de Latinoamérica, incluyendo aquellas que definen la cultura empresarial. Sin embargo, Villarreal et al. (2009) hacen la siguiente descripción acerca de ciertos rasgos que definen la PYME mexicana: “dificultad para el trabajo en equipo, lucha por el poder, el trabajo colaborativo e interdepartamental es poco frecuente, convirtiéndose en feudos las áreas de trabajo, buscando resaltar el logro individual. Por otro lado, resalta la falta de compromiso ante el trabajo, innovación y participación. El empresario es desconfiado por lo que prefiere tener él mismo todo el control de la empresa, evitando delegar. Las pequeñas empresas prefieren la cultura del clan, es decir, que la empresa sea un lugar muy personal, la extensión de la familia, donde las personas comparten mucho de sí mismas”.

Ya se ha mencionado que el estudio de las PYME es complejo debido a que su clasificación varía en cada país; esta puede basarse en el número de empleados, ventas e, incluso, inversiones. Sin embargo, se puede afirmar que lo más común es identificar a las empresas de acuerdo con el número de trabajadores (Gómez y López, s.f.). A continuación, se muestra una tabla con la clasificación de las empresas con base en el número de empleados y el sector al que pertenecen, de acuerdo con la SECOFI (1999):

Tabla 3. Clasificación de empresas con base en el número de empleados.

Tamaño	Manufactura	Comercio	Servicios
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 y más	101 y más	101 y más

Fuente: SECOFI, 1999.

Sin embargo, en México existe también una clasificación con base en el número de trabajadores y el monto de ventas anuales de las empresas, tomando en consideración el sector donde operan, la cual fue establecida por la Secretaría de Economía en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2009):

Tabla 4. Clasificación de las PYME en México con base a ventas anuales.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todos	1-10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	11-30	\$4.01-\$100	9.3
	Industria y Servicios	11-50	\$4.01-\$100	9.5
Mediana	Comercio	31-100	\$100.01-\$250	235
	Servicios	51-100	\$100.01-\$250	
	Industria	51-250	\$100.01-\$250	250

Fuente: Secretaría de Economía, 2009.

Cabe aclarar que, para obtener el valor del Tope máximo combinado, se debe seguir la siguiente fórmula: (Número de trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2013), las PYME cuentan con las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 5. Ventajas y desventajas de las PYME.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Importante motor de desarrollo del país• Gran movilidad para ampliar o disminuir su planta, así como para cambiar procesos técnicos• Posibilidad de crecimiento por su dinamismo• Capacidad de generar empleos (absorben una porción importante de la población económicamente activa)• Fácil adaptación y asimilación de nuevas tecnologías• Efecto multiplicador, por lo que contribuyen al desarrollo local y regional• Buena administración, aunque generalmente se ve influenciada por la opinión personal de los dueños	<ul style="list-style-type: none">• No se reinvierte en equipo ni técnicas de producción• Difícil contratar personal capacitado y especializado por no poder pagar sueldos competitivos• Controles de calidad mínimos o inexistentes• No pueden absorber gastos de capacitación y actualización; de hacerlo, se corre el riesgo de fuga de personal capacitado• Falta de organización: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado

Fuente: Secretaría de Economía, 2013.

En 2002 la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de Bolonia realizaron una encuesta a una muestra de entre 649 y 1,034 PYME, donde obtuvieron los siguientes resultados (CIPI et al., 2003):

1. El 45% de las empresas tenía 12 años de antigüedad o más, lo cual mostraba una buena estabilidad y experiencia.
2. La mayor parte de las PYME eran de carácter familiar, familiares directos participaban en la gestión del 72.5% de las empresas.

3. Sólo el 26.4% de los empleados tenía un nivel de formación superior a la secundaria y el 35.3% superaba el nivel primario; mientras que los socios tenían un nivel educativo superior, 69% de ellos contaban con licenciatura o un grado mayor.
4. En general, no encontraron una cultura de calidad en las empresas. Más del 80% de las PYME no contaban con certificaciones y cerca del 50% no empleaba técnicas de mejora en calidad o productividad.
5. La mayoría de las PYME no realizaba actividades de vinculación, como la participación en ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.
6. Existía una gran dificultad para el acceso a financiamiento formal, independientemente del costo. Sólo 13% de las empresas habían solicitado un crédito y, de éstas, sólo el 76% lo consiguió. Las principales causas eran el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y carencia de información.
7. Sólo el 9% de las empresas se vinculaba a actividades de exportación. Sin embargo, 21.4% sí se vinculaba a actividades importadoras.
8. Sólo 1.8% de las empresas conocía y había utilizado programas y apoyos públicos; 86% desconocía su existencia.

Es muy común que en México las personas decidan iniciar su propio negocio. Audretsch y Fristsch (1994) establecen que el emprendimiento surge con mayor facilidad en zonas con alta densidad de población, ya que en estos lugares la gente encuentra mayores oportunidades para trabajar, mejor infraestructura y más mano de obra. En consecuencia, se creería que en lugares donde la tasa de desempleo es más alta, podrían surgir más empresas. Sin embargo, existe una interesante relación entre el desempleo y el emprendimiento, se encontró la siguiente relación entre las variables: si se considera que una alta tasa de desempleo es asociada a zonas de bajo crecimiento económico, establecer una empresa propia es más difícil y se frena la generación de empleos. Mientras que, en una zona con las facilidades necesarias para la creación de empresas, el emprendimiento será mayor y la gente

tendrá su propio negocio o será contratada. Así, el establecimiento de nuevas empresas permite el crecimiento económico de una zona y que los habitantes obtengan mayores beneficios económicos.

Alvarado, Ortiz y Morales (2018) realizaron un estudio para conocer los principales motivos para emprender un negocio en México y, para los dueños de una micro empresa, el principal motivo fue mejorar el ingreso familiar. Si bien 94.4% de los encuestados estaría dispuesto a continuar con su negocio, también se encontró que 45.4% lo dejaría si encontrara un trabajo donde obtuviera prestaciones de ley y mayores ingresos. Asimismo, se comprobó que el capital para establecer este negocio proviene principalmente del ahorro personal y, en segundo lugar, del apoyo de familiares y amigos. Como se puede observar, el emprendimiento en México nace a partir de la necesidad por mejorar el nivel de vida de las personas.

Para que se establezca una nueva empresa, Alonso y Galve (2008) sostienen que se debe analizar tres factores fundamentales: el empresario, la empresa y el entorno. Asimismo, para García del Junco, Álvarez y Reyna (2007) existen distintos factores de éxito que les permite a los emprendedores establecer una nueva empresa con mayor seguridad, los cuales se pueden clasificar en factores generadores y factores potenciadores.

Otra importante decisión al emprender es establecer cuál será el financiamiento de la empresa. De acuerdo con Nava (2013), inicialmente, se puede hacer una clasificación entre “recursos propios” y “recursos ajenos”. Si se opta por la segunda opción, muchos emprendedores prefieren recurrir a su familia y personas cercanas para obtener los recursos necesarios, invitándolos a participar en el negocio como inversionistas o como parte de la administración. Bonfil (2003) concuerda en que la familia y los amigos son la primera fuente de financiamiento y encontró dos razones principales por las que ellos acceden: ya sea que esperan obtener un favor similar en el futuro o que lo perciben como una especie de ahorro, pues no tienen acceso a esos recursos mientras estén en préstamo.

Como punto de comparación, Elston y Audretsch (2011), mencionan en su trabajo que en Estado Unidos la gente recurre a otras fuentes de financiamiento: el 58% de los participantes habían obtenido los recursos para emprender de un segundo empleo, el 21% ocupaba préstamos personales y el 13% había empleado sus tarjetas de crédito para iniciar su propia empresa.

Los recursos de terceros son “fuentes de financiamiento a corto o largo plazo, las cuales están registradas en el balance de la empresa en la sección del pasivo o recursos ajenos” (Nava, 2013). No es malo emplear estos recursos, siempre y cuando se tenga un adecuado control, es decir, se tiene que alcanzar un nivel óptimo entre las cuentas de clientes y proveedores de la empresa, de tal manera que se genere un flujo de efectivo suficiente que no afecte el nivel de liquidez del negocio. De hecho, el uso de financiamiento a través de proveedores es bastante común; Lecuona (2009) realizó un estudio sobre el financiamiento de las PYME en México y encontró que este tipo de financiamiento representaba el 71% en las pequeñas empresas en 2007, aunque bajó a un 62.6% en el siguiente año. Mungaray y Ramírez (2000), sostienen que los proveedores son la principal fuente de financiamiento para las micro y pequeñas empresas, ya que padecen una fuerte restricción de crédito debido al sistema formal. Esparza, Monroy y Granados (2011) hallaron en su estudio que el uso del crédito con proveedores también podría tener una relación directa con la edad de las empresas. De entre el 41% y 60% de las empresas que dijeron mantener operaciones a crédito con proveedores, el promedio de vida era mayor; mientras que el menor promedio de longevidad se encontraba entre el 0% y 20% de las empresas que hacían menos uso del financiamiento. Sin embargo, resalta que varias de las empresas más longevas (algunas con más de 50 años de vida) se encontraban entre el 0% y 40% de la muestra. Esto último se podría deber a que, gracias a su fortaleza y consolidación, las empresas ya no tenían la necesidad de recurrir al financiamiento a través de sus proveedores.

Nava (2013) menciona otra fuente de financiamiento muy importante: inversionistas “ángeles” o de capital de riesgo, lo cuales son desarrolladores que, además de otorgar recursos financieros, brindan su experiencia y conocimientos para el establecimiento de las nuevas empresas. Vainrub (2007) es alguien que también apoya esta modalidad: “los inversionistas ángeles se han convertido no sólo en fuentes de financiamiento sino también en mentores, pues aportan a las iniciativas un «capital inteligente»: una combinación de capital humano y financiero”.

A pesar de contar con estas alternativas, los emprendedores también se pueden acercar a instituciones financieras para conseguir los recursos suficientes para su negocio. Sin embargo, existe un gran reto para ellos: la falta de un respaldo económico atractivo para las instituciones (Nava, 2013), lo cual dificulta mucho el acceso a los recursos que requieren. Y esto también se ve reflejado en el trabajo de Gómez, García y Marín (2009), donde investigaron las principales razones por las que las empresas mexicanas tenían problemas para obtener los recursos necesarios para su inversión. Las personas establecieron, en primer lugar, las altas tasas de interés, en segundo, el exceso de trámites o “burocracia bancaria” y, en tercer lugar, los requisitos de garantía. Al respecto, Núñez (2009) menciona:

“La extranjerización de los intermediarios ha provocado que los intereses transnacionales se volvieran dominantes en nuestro país, reduciendo el ritmo de crecimiento al no destinar el crédito a las empresas productivas, privilegiando los créditos al consumo y vivienda, dañando la estructura de las empresas industriales, comerciales y de servicios, dejando en los hechos sin control ni regulación los servicios financieros y permitiendo su distorsión hacia fines de altas ganancias y, por lo tanto, promover la especulación en lugar del desarrollo, perjudicando los intereses de la mayor parte de la población”.

Si bien existen obstáculos en general, la situación de las mujeres emprendedoras merece una pequeña observación, tal y como establecen Coleman y Robb (2009), las mujeres enfrentan problemas para obtener créditos y con el trato de las personas

involucradas en el proceso, por lo que sus opciones se ven todavía más limitadas y prefieren no tener que recurrir al uso de crédito.

Si bien las pequeñas y medianas empresas son una importante fuente de empleos, en los siguientes años, Saavedra y Saavedra (2014) encontraron que las PYME han disminuido su porcentaje de participación como empleadoras contra las grandes empresas, pasando de un 80.5% a 69.2% en 2008. La razón que encontraron para esto es la baja tasa de crecimiento que presentan las pequeñas y medianas empresas, siendo de 4.4% promedio anual, contra el 14.1% que reportan las grandes empresas. En este mismo estudio, los autores analizan la evolución de las PYME como fuente de empleo por sector. En el caso de las empresas de servicios, el patrón se repite: año con año las PYME continúan generando empleos, siendo la pequeña empresa la principal empleadora, sin embargo, al realizar la comparación porcentual, se encontró que las PYME han perdido participación contra las grandes empresas a través de los años. Mientras que en 1994 las PYME representaban el 82% del total de empleos, para 2008 este porcentaje bajó a un 70.3%. De igual forma, el crecimiento del sector servicios mostró que las PYME tuvieron una tasa promedio anual de 6.4%, mientras que las empresas grandes presentaron un crecimiento del 52%. Esto implicaría que las organizaciones de más tamaño han tenido mejores y mayores herramientas y capacidades para hacer frente a los cambios del entorno en estos años. Aunado a esto, en esta investigación se hace hincapié en la necesidad de establecer políticas que reconozcan las diferentes características entre los sectores económicos para crear mejores programas de apoyo, de financiamiento y de capacitación.

En México, el sector de servicios es uno de las más importantes; para 2010, el Censo Económico realizado por el INEGI mostró que las empresas pertenecientes a este sector representaron el 36.2% del total, ocupando el 34.4% del personal, lo cual las ubica como las principales empleadoras. Siguiendo con las estadísticas, fueron las empresas pequeñas las cuales reportaron el mayor crecimiento respecto a la generación de empleo, con un 23.6% anual, frente a las grandes empresas, las

cuales obtuvieron un crecimiento del 21%. Cabe recalcar que las principales empresas de este sector son hoteles y restaurantes, lo cual confirma que el sector turístico es uno de los sectores económicos más importantes en el país.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2013), las PYME en México presentan una falta de análisis estratégico, mala gestión e incompetencia del administrador, quien generalmente es el dueño, lo cual, como ya se ha señalado, implica que muchas veces no exista una planeación formal, ni una toma de decisiones adecuada y que el administrador no cuente con la capacitación necesaria para el cargo.

Asimismo, la cultura jerárquica destaca como otra de las características presentes en la administración de las empresas mexicanas, sin embargo, tal como encontraron Maldonado, Pinzón y Marín (2016) en su estudio a las PYME del estado de Aguascalientes, esta no reporta un beneficio significativo en el desempeño de las empresas. Al contrario, los administradores y dueños de las PYME establecen reglas de conducta muy rígidas y una jerarquía en la toma de decisiones de tal manera que limitan la participación de los trabajadores, lo cual muchas veces ocasiona la pérdida de importantes aportaciones y/o soluciones a los problemas que presentan las empresas. Asimismo, las consecuencias llegan a ser un impacto negativo en el rendimiento general del personal, los empleados se muestran apáticos y desinteresados en sus actividades, perjudicando el rendimiento de las PYME.

Para Dussel (2004), entre los años 1990 y 2003 hubo un gran descuido hacia los sectores asalariado y productivo, mientras se impulsó y benefició al inversionista de los sectores financiero y de la bolsa de valores. “Los ahorradores en Cetes (a 28 días) pudieron aumentar sus inversiones casi 15 veces más durante 1990-2003, mientras que los salarios mínimos apenas lo hicieron 4.4 veces”. En su estudio también obtuvo las siguientes observaciones:

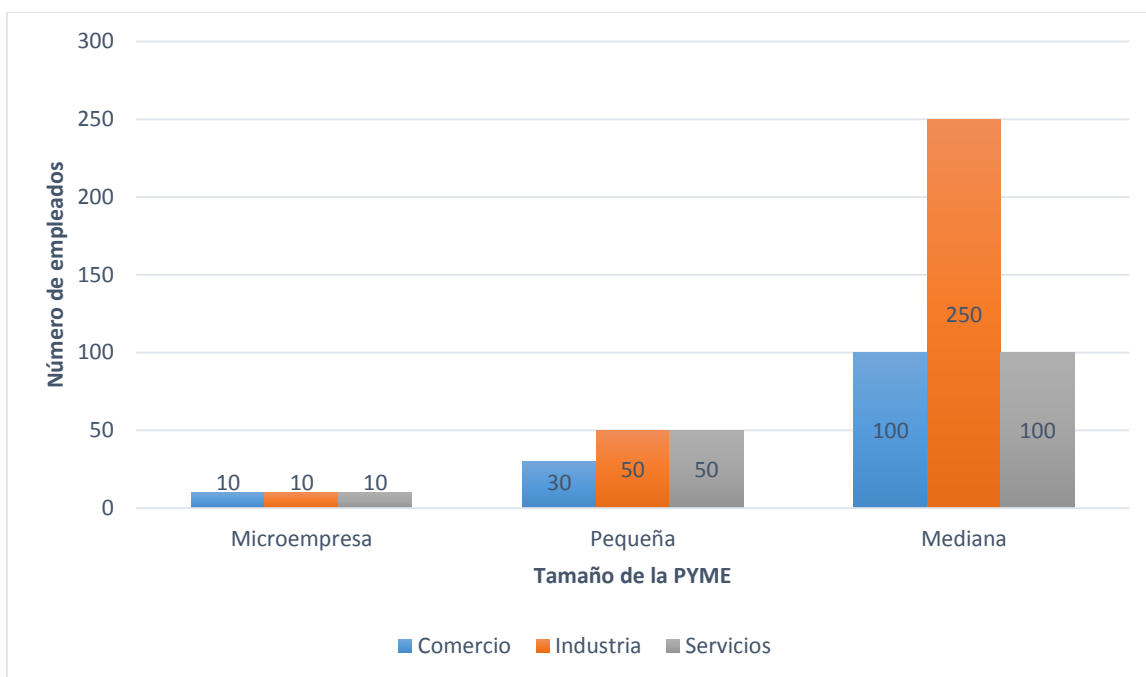
1. Sólo cerca del 20% de las empresas pequeñas tuvo acceso a crédito, contrastando contra el más del 60% de las grandes empresas.
2. El financiamiento principal de las pequeñas empresas es a través de sus proveedores (representando el 60% aproximadamente), seguido por la banca comercial (abarcando cerca de un 20%). Mientras que las grandes empresas se financian en un 60% a través de la banca comercial y extranjera.
3. Los objetivos del financiamiento fueron muy similares entre las pequeñas y grandes empresas. El 60% de los recursos se emplearon en capital de trabajo, lo que confirma la necesidad de las empresas por realizar inversiones.
4. Las principales razones por las que las empresas no obtuvieron crédito fueron altas tasas de interés, renuencia de la banca e incertidumbre sobre la situación financiera, rechazo de solicitudes y problemas de reestructuración financiera.

Asimismo, para Dussel, las PYME son empresas orientadas al mercado interno, principalmente, por lo que han sido afectadas por una menor demanda interna, la creciente competencia interna vía importaciones y el tipo de cambio sobrevaluado. A partir de 1988 se estableció una estrategia de liberalización que permitió el control y la aparente estabilidad de ciertas variables macroeconómicas como la inflación, el balance fiscal y la atracción de inversión extranjera directa, no obstante, no se ha logrado generar crecimiento económico, empleo con calidad, inversión ni demanda interna, entre otras variables. Asimismo, el crecimiento económico y el mercado interno, la sobrevaluación del tipo de cambio y la falta de acceso y alto costo del financiamiento han sido factores críticos para el desarrollo de las PYME. De igual manera, se podría considerar tomar como base las experiencias internacionales existentes. Sin embargo, se debe considerar que los instrumentos de apoyo a las PYME deben establecerse desde una perspectiva regional-sectorial, de manera que se pueda hacer frente a las demandas específicas en las que se encuentran las empresas.

En esta sección se presentan las características que definen a la PYME mexicana: son el motor del desarrollo del país, generan empleos y tienen un efecto multiplicador en la región donde operan, sin embargo, también presentan problemas para reinvertir en equipo, dificultad para contratar mano de obra calificada y falta de organización (Secretaría de Economía, 2013). Villarreal et al. (2009) incluso mencionan que la empresa es un lugar muy personal, como una extensión de la familia. Cabe resaltar que las empresas muchas veces son resultado del emprendimiento. También se analizan los tipos de financiamiento que emplean las PYME en México. Principalmente, los recursos provienen del ahorro personal, seguido del apoyo familiar y de amigos. Aquí también es bastante común el financiamiento a través de proveedores. Respecto a las instituciones financieras, las empresas establecieron que los principales problemas eran las altas tasas de interés, en segundo, el exceso de trámites o “burocracia bancaria” y, en tercer lugar, los requisitos de garantía (Gómez, García y Marín, 2009). Y, aunque las PYME siguen creciendo y generando empleos cada año, han perdido participación en comparación con las grandes empresas.

6.5 Clasificación de las PYME de acuerdo con el sector y número de empleados

Tabla 6. Clasificación con base en el número de empleados, de acuerdo con el tamaño y sector de la PYME.



Fuente: Secretaría de Economía, 2009.

Tabla 7. Segmentación de las PYME por sector económico (con base en el número de personas ocupadas).

Tamaño de empresa	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: SCIAN, 2013.

La segmentación considera los siguientes sectores económicos:

- Industrias Manufactureras
- Comercio (conformado por el Comercio al por mayor y el Comercio al por menor)

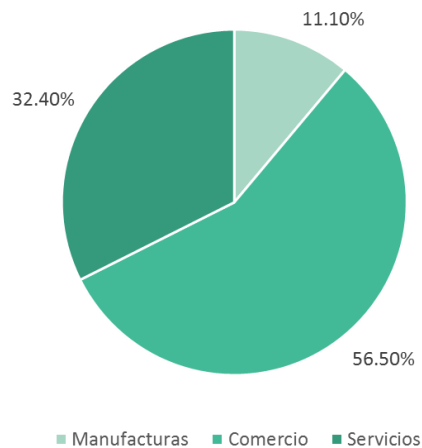
- Servicios privados no financieros.

Integrados por:

- Transportes, correos y almacenamiento.
- Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- Apoyo a los negocios
- Manejo de residuos, desechos y servicios de remediación.
- Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos.
- Servicios de alojamiento temporal, y de preparación de alimentos y bebidas.
- Otros servicios excepto actividades gubernamentales.

De acuerdo con datos del INEGI (2014), del total de pequeñas y medianas empresas en México, la mayor parte pertenece al sector comercial (representando un 56.5%), mientras que el sector manufacturero cuenta con el menor porcentaje de empresas (11.1%):

Tabla 8. Distribución del número de empresas por sector económico.



Fuente: INEGI, 2014.

En esta sección se ilustran los rangos empleados en México para clasificar a las PYME en micro, pequeña o mediana empresa con base en el número de empleados. Resalta que, para el caso de la microempresa, su número de

empleados apenas representa el 10% del número de empleados de la mediana empresa. Asimismo, sobresale que la mayor parte de las PYME se concentren en el sector de servicios, representando el 73.8% del total de pequeñas y medianas empresas.

6.6 Herramientas de las que disponen las PYME para su desarrollo

Andersen (1999) mencionaba que al Estado (en cada caso particular) le corresponde crear las condiciones necesarias y adecuadas con la finalidad de que las empresas puedan incorporarse al proceso mundial globalizado en las mejores condiciones. La experiencia, el nivel académico de los empresarios, el conocimiento y la aplicación de métodos administrativos y organizacionales resultan elementos clave para formular estrategias de fomento industrial.

De acuerdo con Ochoa et al. (2006), para tener empresas competitivas y sustentables, se requiere de una capacidad de innovación permanente. En este contexto, se presentan desafíos y oportunidades. Las PYME tienen dificultades, muchas veces, por no contar con recursos económicos, técnicos y humanos adecuados para poder desarrollarse y afrontar los esquemas competitivos.

Las empresas actualmente están en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo y es que, de acuerdo con Ochoa y otros investigadores (2006), “la utilización de herramientas generadoras de ventajas competitivas para cada organización y el permanente contacto con diferentes elementos que promuevan la gestión de la organización como una de las mejores, en relación con otras empresas, es lo que hace que, en el entorno competitivo, el ingenio de muchos administradores y gerentes sea el principal motor de cambio en las estructuras organizacionales y el gestor de mecanismos innovadores que establezcan estas características”.

Callejón (2005) postula que el diseño contribuye a la buena marcha de las empresas: “las organizaciones que más crecen son aquellas que tienen al diseño

incorporado a su estructura y forma un rol preponderante en su estrategia de acción”.

Al consumidor entrenado y exigente ya no le bastan estrategias simples para decidir su compra. Por ello las empresas deben reorientar sus esfuerzos no sólo para satisfacer sus necesidades, sino además ofrecer un “plus”. Incorporar el diseño y/o la planeación como herramienta estratégica en el proceso dará como resultado un producto o servicio de mayor valor (Ariza y Ramírez, 2007).

Algunas de las acciones viables que se ha considerado desarrollar en las PYMES son: incrementar la competitividad, fomentar la modernización, crear fuentes permanentes de empleo, aumentar la oferta de bienes de consumo, contribuir a la preservación ecológica y fomentar la capacidad de investigación y desarrollo tecnológicos (Chávez, Celaya, López, 2009).

Este apartado menciona algunas herramientas y conceptos que las PYME pueden considerar para mejorar su desarrollo y, en consecuencia, su esperanza de vida. Se parte desde elementos administrativos y organizacionales básicos hasta conceptos más recientes como la innovación, considerando el apoyo del gobierno como un agente complementario y necesario. Sin embargo, también se menciona la importancia de considerar las limitantes económicas, técnicas y humanas que enfrentan las PYMES.

6.7 Generalidades actuales de supervivencia de las PYME

Las PYME muestran muchas áreas de oportunidad debido a que no cuentan con una estructura sólida, lo cual también las hace vulnerables frente a las exigencias de un ambiente competitivo (Sánchez, Flores y González, 2016). De acuerdo con Benavente, Galetovic y Sanhueza (2005), el 24% de las nuevas PYME cierran a los 2 años, mientras que el 53% lo hace antes de los 4 años. Asimismo, la tasa de mortandad en México es de 28.3% frente al 22% de nacimientos, lo que da un

crecimiento sólo del 6.3%. De acuerdo con un análisis basado en los censos del 2010 y 2015, se observó que durante este periodo murieron 1 millón 600 mil establecimientos en toda la República Mexicana (Agencia informativa Conacyt, 2015).

Para Morales (2011), el 65% de las empresas desaparecen antes de los 2 años: el 50% quiebra en el primer año, el 30% en el segundo año y, para el décimo año, sólo sobrevive el 10% de las PYME. De esta forma, el 22.6% de las empresas habrá desaparecido cada año.

Finalmente, Olmeda (citado por Sánchez, Flores y González, 2016) menciona que 8 de cada 10 PYME desaparece dentro del primer año. Una de las principales razones es el cambio generacional, donde cerca del 75% de los dueños heredan el control de sus empresas a sus familiares directos.

Si bien existen factores externos que afectan negativamente la supervivencia de las empresas, como el escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas y el alto costo de las fuentes de financiación disponibles (Molina et al., 2011), también se debe reconocer a aquellas PYME que logran sobrevivir pese a estas adversidades. Esto abre paso a la búsqueda de los factores internos que frenan la operación de las empresas. Así, NAFIN (2008) menciona como causas de mortandad: “la incompetencia o falta de experiencia de sus directivos, la “emoción” que se pierde luego que inicia la empresa, la falta de controles adecuados, la falta de capital suficiente y la falta de una identificación correcta del riesgo”.

Esta sección se enfoca en una de las características básicas de las PYME: su alta tasa de mortandad. Como mencionan Sánchez, Flores y González (2016), las pequeñas y medianas empresas son organizaciones muy vulnerables. Por ejemplo, entre 2010 y 2015 desaparecieron 1 millón 600 mil PYME en México (Agencia

informativa Conacyt, 2015). Algunas razones de esto son el escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, pocas fuentes de financiación y su alto costo (Molina et al., 2011). Sin embargo, también existen PYME que logran sobrevivir. Por lo que surge la necesidad de su análisis y estudio, con la finalidad de identificar aquellos factores que sí permiten el desarrollo de estas empresas y aquellos que lo frenan.

6.8 FODA de las PYME

A continuación, se muestra un análisis FODA donde se analiza la actual situación de las PYME. Se puede observar que a pesar de la importancia que tiene la PYME como motor de desarrollo del país y las oportunidades que le rodean, aún cuenta con poco acceso a fuentes de financiamiento y escaso apoyo oficial, lo cual frena su desarrollo:

Tabla 9. Generalidades de la PYME.



Fuente: Autoría propia, 2020.

7. Marco teórico

7.1 Revisión de la literatura

De acuerdo con Maldonado, Pinzón y Marín (2016) “son relativamente pocos quienes han trabajado en estudios tendientes a analizar y discutir la relación entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, y más escasos son aún los estudios teóricos y empíricos que analizan estos dos constructos en el ambiente de las pequeñas y medianas empresas (PYME)”.

Uno de estos estudios, que resulta pertinente para esta investigación a pesar de tener cierto tiempo de realización, es el de Tunstall (1983) quien estableció que la cultura empresarial puede ser definida como: “la constelación general de creencias, costumbres, valores, normas de comportamiento y formas que caracterizan a las empresas y las hacen únicas y diferentes unas de otras”.

Otro estudio de interés es “La industria por escala productiva”, realizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, 1987), abarcando 35,000 empresas que representaron el 40% de la industria nacional, donde se identificaron 6 factores en la “problemática” de la micro empresa, de los cuales sólo 2 pueden ser asociados a la gestión interna del negocio: altos costos de operación y falta de liquidez financiera (Palomo González, 2005). Si bien esta investigación está enfocada en la pequeña empresa, es necesario mencionar que a veces comparten problemáticas similares.

Bennett et al. (1994) contribuyeron a la investigación y establecieron que el éxito de las empresas se debe en gran parte al balance entre la relación entre las estrategias, la estructura y la cultura empresarial.

En un estudio más reciente realizado en el período del 2001-2002, se aplicó una encuesta a 1,034 PYME (CIPI, 2003) donde las principales conclusiones del reporte

preliminar son: primero, se reconoce que los programas para las PYME no deben ser los mismo que para las micro y para las grandes empresas; segundo, los indicadores de eficiencia utilizados en los programas públicos, cuando se basan en el número de empresas atendidas, provoca que la atención sea sobre las micro empresas que representan más del 90% de las empresas. Esto refiere a una parte del planteamiento del problema, hay una “sobrepoblación”, por llamarla de algún modo, para el nacimiento de microempresas, sin embargo, no existen programas que ayuden al sostenimiento de estas, ni que estén orientados a apoyar el mantenimiento y conservación de las PYME existentes.

Un estudio dirigido por Palomo (2005) hace las siguientes observaciones sobre los programas de apoyo a las PYME: como primer punto, los programas deben enfocarse hacia el fortalecimiento de las cadenas productivas, la modernización tecnológica, capacitación básica y especializada, el desarrollo de proveedores, la obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo, y consultoría en organización y dirección de empresas. Son necesarios los programas de capacitación creados con base en las características específicas de las empresas mexicanas, sobre todo, considerando que la mayoría son de tipo familiar. Debe haber mayor participación del sector financiero, a través de alianzas entre la banca comercial y la banca de desarrollo con el sector público, para facilitar la obtención de un financiamiento y, por último, los canales de comunicación deben mejorar de manera que las empresas conozcan la oferta de programas de apoyo que existen.

En 2012, Esparza, Monroy y Granados analizaron los factores internos que influyen en la supervivencia de las pequeñas empresas (micro y pequeñas), dentro de las variables en el estudio se consideró la longevidad, tamaño, profesionalización y estructura de la gestión, la estructura de capital y la innovación. Los resultados mostraron que el tamaño, la profesionalización y estructuración de la gestión e innovación se relacionan positivamente con la edad de las pequeñas empresas, por

lo tanto y de acuerdo con su investigación, cuanto menor es su longevidad, menor oportunidad tendrán de permanecer dentro de su respectivo mercado.

En estudios más recientes, Silva (2016) realizó una investigación sobre el análisis de estados financieros como herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PYME familiar del sector educativo, mencionando: “el análisis financiero constituye una de las bases para la evaluación del desempeño financiero y administrativo de una empresa y permite encontrar las causas de los problemas en épocas de crisis, así como indicar la pertinencia de una expansión o señalar si se es o no candidato idóneo de un crédito”. El estudio tenía como objetivo realizar una serie de recomendaciones que le permitiera a la empresa incrementar su productividad, estabilizarse y crecer sostenidamente. Esta investigación concluyó, que es necesaria una administración adecuada para tener una gestión sólida tanto de las entradas como salidas del efectivo, también se recomienda crear un departamento de cuentas por pagar, ya que es necesario que la empresa conozca en todo momento las deudas contraídas con los proveedores. También indicaba que una parte importante para la planeación financiera es la planeación y proyecto de ventas, para lo cual es necesario determinar los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ingresos y los recursos que se necesitarían para mantenerlas y/o aumentarlas. Por último, se señaló que era necesario trabajar en las capacidades de liderazgo y trabajo en equipo de los integrantes de la empresa, ya que la dirección general debe ser capaz de motivar y comprender a todos los miembros de la organización, así como mantener a todo el equipo alineado a los objetivos de la empresa (Silva, 2016).

7.2 Variables que inciden en la supervivencia de las PYME

“Este vaivén de valor, esta recurrente creación fallida, expresa las fragilidades del patrón de desarrollo económico en México y la existencia de un Estado tutelar interesado en su clientela política antes que en la formación de una sólida y comprometida base empresarial. Anunciar que se generan 200 mil empresas

nuevas cada año produce un dulce encanto político en una sociedad ávida de mejor desarrollo económico, pero cuando se reflexiona sobre la mortalidad de las recién creadas empresas o en la degradación de su tamaño, el dulce encanto se desvanece” (Morales Nájar, 2011).

Dentro del mercado mexicano, las PYME registran un alto nivel de mortandad. El apoyo que existe en la actualidad se ha enfocado más en la apertura de empresas, pero se ha descuidado el esfuerzo por consolidarlas y permitirles crecer. De acuerdo con datos del INEGI, en general, 7 de cada 10 empresas logran sobrevivir al primer año de operaciones y su esperanza de vida ronda los 7 años en promedio. Sin embargo, también se debe tomar en cuenta el sector al que pertenece la empresa. Como se observa a continuación, las empresas manufactureras tienen una esperanza de vida mucho mayor que las PYME del sector comercial:

Tabla 10. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad de las PYME.

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

Fuente: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México, 2015.

De acuerdo con Tan et al. (2007), estudios en México han registrado que, de 200 mil empresas que surgen anualmente, sólo el 17.5% logra sobrevivir los primeros dos años. Sandoval y Marín (2008) establecen que las pequeñas y medianas empresas tienen las mayores debilidades y, por ende, son quienes sufren con mayor gravedad las adversidades del entorno, esto debido a su tamaño, a restricciones técnicas y competitivas y a la falta de uso de la tecnología adecuada. Por lo tanto, no es sorprendente que muchas PYME terminen cerrando a los pocos años de haber iniciado operaciones.

Cabe resaltar que, en México, de acuerdo con Esparza, Monroy y Granados (2011) existen pocos estudios empíricos que traten el tema de la supervivencia de las pequeñas empresas. Asimismo, existen regiones específicas del país que requieren aún más atención e investigación para tener un mejor crecimiento y desarrollo.

Palomo (2005) reconoce el impacto positivo que tienen las PYME en la economía del país y hace hincapié en la importancia de que estas empresas no desaparezcan, al contrario, se debería buscar su crecimiento para incrementar los beneficios que generan. SBA (2001) explica: “las PYME son importantes para la economía y para el desarrollo del país, por el número de empleos que representan y por su contribución a la derrama económica en el mercado”. Angelelli y Llisterri (2003) coinciden en que existe una relación positiva entre la tasa de nacimiento de empresas y el crecimiento económico ya que los nuevos negocios contribuyen a la productividad, al rejuvenecimiento del sector empresarial, a la innovación y a la generación de nuevos empleos, sin embargo, la mayor parte de estas nuevas empresas son pequeñas y tienen una esperanza de vida muy corta, por tanto, su contribución a la generación de empleos y al desarrollo económico es muy limitada. De ahí surge la necesidad de cuidar y consolidar a las empresas, ya que aquellas que logran crecer y permanecer en el largo plazo, tienen una contribución más importante como empleadoras y sobre el desarrollo empresarial, lo cual conlleva a un mejor crecimiento económico (Mason y Harrison, 1990).

Existen muchos factores y condiciones que pueden determinar la esperanza de vida de una PYME, los cuales pueden ser tanto propios de la empresa (internos) como ajenos a ella (externos). De manera general, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE, 2008) de El Salvador estableció una clasificación de las razones por las que llegan a fracasar las PYME, la cual abarca cinco áreas:

1. Problemas para vender.
2. Problemas para producir y operar.
3. Problemas para controlar.

4. Problemas de planificación.
5. Problemas en la gestión.

Analizando los factores que afectan a una empresa para que pueda continuar con su operación, Sandoval y Marín (2008) encontraron que pueden clasificarlos de manera que sólo queden 3 categorías: los que son propios de la organización, los que forman parte del entorno y los asociados al capital humano del propietario. Sin embargo, Morales (2011) es más específico y, a través de su investigación, encontró tres problemas fundamentales: insuficiencia tecnológica y falta de innovación, bajo nivel organizacional y falta de financiamiento. Zevallos (2006) coincide en que uno de los mayores problemas de las PYME es que no invierten en actividades de investigación y desarrollo, agregando que su estructura organizacional no es flexible, lo cual les impide lograr sus objetivos y metas, además de no contar con las herramientas necesarias para identificar a tiempo problemas, de manera que logran ser mejores y más competitivas en el mercado. Todos estos factores y retos se han comprobado como ciertos, sin embargo, se han utilizado diferentes bases y criterios para estudiarlos.

De acuerdo con Esparza, Monroy y Granados (2011), la teoría convencional generalmente no hace una distinción clara entre el tamaño de las PYME para estudiar sus implicaciones sobre la rentabilidad y el capital de estas, por lo tanto: “las investigaciones tradicionales en economía tratan a las PYME como una empresa maximizadora de beneficios en mercados completos o, en el mejor de los casos, en mercados segmentados”.

Sin embargo, quizás una de las principales variables que afectan la esperanza de vida de una empresa sea su tamaño inicial, aunque algunos autores creen que no tiene repercusiones, se ha observado todo lo contrario; incluso se puede afirmar que existe un tamaño óptimo para cada empresa, pues a cierto nivel le será más fácil tener menores costos de producción, negociar con proveedores y clientes, y obtener financiamiento. Por lo tanto, entre menor sea el tamaño de la empresa,

menor es su esperanza de vida. En este mismo trabajo, Esparza, Monroy y Granados (2011) encontraron un patrón respecto a este tema, para ellos, las empresas más jóvenes y/o pequeñas tienen mayor probabilidad de fracaso que las de mayor edad y/o más grandes. Como se menciona, el tamaño del negocio puede ayudar, pero no asegura el éxito o fracaso de las operaciones.

Tan et al. (2007) menciona una serie de factores que influyen sobre la supervivencia de las PYME en países con economías emergentes, como la de México: “falta de acceso al financiamiento y de asesoría empresarial, una ineficiente gestión y recursos humanos no profesionalizados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una producción de baja calidad”. Enfocándose en el tema de la gestión, Vázquez (2006) realizó un estudio con pequeñas empresas mexicanas, donde encontró tres problemas principales que impiden el éxito de estas:

1. Falta de conocimiento del negocio que se inicia, el empresario mexicano se aventura sin conocer el entorno empresarial.
2. Falta de profesionalización de la gestión, lo que conlleva a una mala planeación e incapacidad para interpretar variables económicas y financieras.
3. Dificultad para acceder a financiamiento debido a la débil estructura administrativa.

Ya que las PYME necesitan realizar varios tipos de inversiones, como en tecnología e innovación, es necesario que cuenten con un adecuado nivel de rentabilidad. Si los flujos de efectivo que generan no son atractivos o ni siquiera llegan a ser suficientes y se producen pérdidas, los propietarios podrían optar por cerrar las empresas y buscar otras fuentes de ingresos. Cabe recalcar que, para los administradores de las empresas, al ser muchas veces los dueños de las mismas, las PYME representan su principal, o a veces única, fuente de recursos, por lo tanto, no podrán sostener por mucho tiempo aquellas empresas que no les reporten

ganancias. De ahí que, si no obtienen ingresos en el corto plazo, las personas prefieran cerrar su negocio.

Si, por el contrario, la empresa reporta un buen nivel de ganancias, podrá continuar operando e incluso podrá obtener un financiamiento con mayor facilidad. Lo que representa otro factor para la supervivencia de una PYME: su nivel de endeudamiento. Un adecuado apalancamiento le permitiría a una empresa crecer, sin embargo, la falta de crédito es una de las problemáticas por las que las PYME consideran que sus negocios no crecen, sobre todo en el caso de las microempresas. Existen casos donde las entidades financieras prefieren evitar otorgar financiamiento a las PYME debido al riesgo que representan. En caso de que las PYME llegaran a conseguir el préstamo, deberán pagar altas tasas de interés y, si no obtienen los resultados esperados, muchas veces los negocios terminan cerrando debido a que no se puede hacer frente al pago de sus préstamos e intereses.

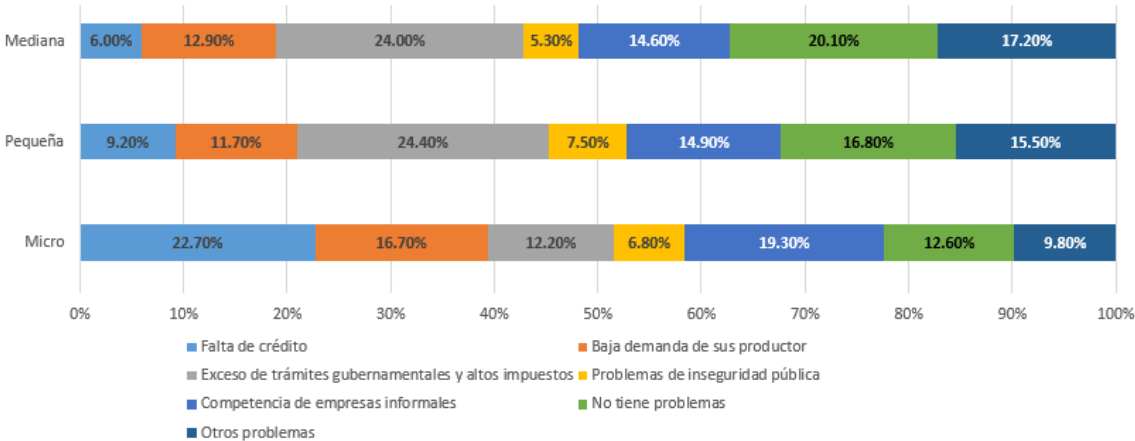
Factores externos como el entorno y el sector donde opera una PYME también afectan su esperanza de vida. Si el sector está en crecimiento, las empresas tendrán mayores oportunidades y podrán continuar operando. En el caso de México, el sector que reporta mejor desempeño es el de manufacturas, mientras que el de comercio muestra menor probabilidad de supervivencia para las PYME. Asimismo, esta variable se relaciona fuertemente con la zona o el lugar donde la empresa haya elegido desempeñar sus actividades, es preferible buscar puntos donde haya mayor infraestructura y la empresa pueda operar fácilmente, así como donde haya un mayor crecimiento económico que la impulse.

Aunque la pequeña y mediana empresa son las que tienen operaciones más sólidas en México, aún existen varios problemas que frenan su crecimiento. De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015), para la microempresa, las principales problemáticas son la falta de crédito y la competencia

que representa el comercio informal. En el caso de la pequeña y mediana empresa, los mayores porcentajes se concentran en el exceso de trámites gubernamentales y altos impuestos, así como otros problemas, los cuales incluyen: baja calidad de materias primas, mano de obra inadecuada, falta de infraestructura, problemas para calcular sus impuestos, costos de energía y telecomunicaciones. Cabe aclarar que estos factores están establecidos desde un punto de vista interno, desde la propia perspectiva de las empresas.

Si bien existen varios factores sobre los que las PYME tienen cierto control y responsabilidad, se observan varios más que se asocian a políticas y regulaciones gubernamentales o a factores propios del sector y del ambiente económico. A continuación, se muestra la gráfica completa con las principales causas de acuerdo con el tamaño de cada empresa:

Tabla 11. Causas principales por las que las PYME consideran que sus negocios no crecen.



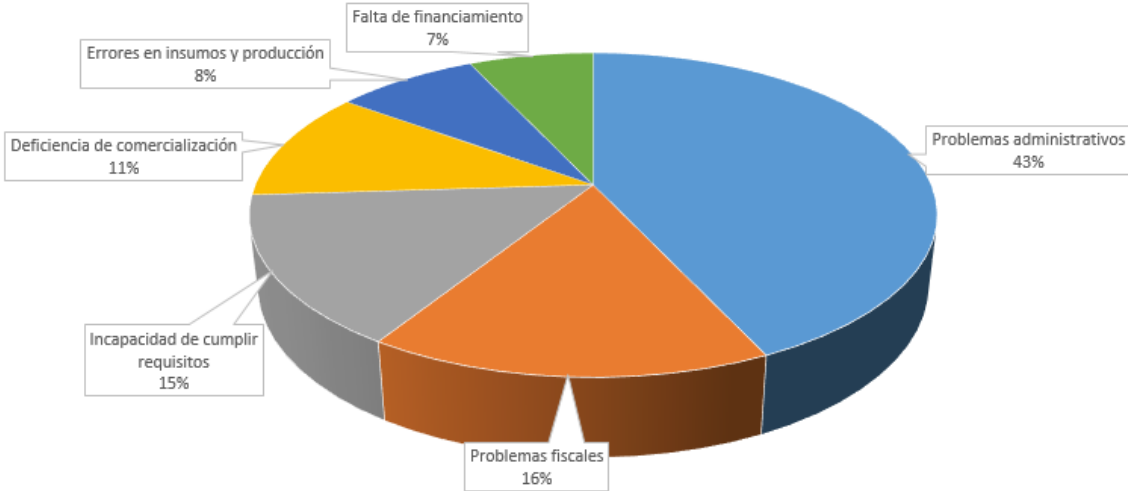
Fuente: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), 2015.

A través de los reportes de la Secretaría de Economía (CIPI, 2001), donde se realizó una comparación entre las empresas de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se mencionan cuáles eran las principales problemáticas que enfrentan las PYME en México. Sin embargo, sólo

dos de éstas eran factores internos: la capacitación deficiente de sus recursos humanos y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Como menciona Palomo (2005), ya desde la Encuesta a la industria mediana y pequeña de Nacional Financiera (NAFIN, 1985) se presentaban resultados similares. Con base en una muestra de 20,923 empresas, se identificaron 9 diferentes retos, de los cuales 5 se relacionaban con la gestión interna de las PYME: falta de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de los productos y falta de registros contables. A continuación, se muestran las principales causas internas por las que desaparecen las PYME de acuerdo con estudios realizados por NAFIN; todos ellos se consideran factores internos a excepción de los problemas fiscales y la falta de financiamiento.

Tabla 12. Motivos por las cuales mueren las PYME.



Fuente: NAFIN (Palomo, 2005).

De acuerdo con Navarrete y Sansores (2011), para calificar a una empresa en estado de quiebra, desde el punto de vista económico, los flujos de efectivo que genera a partir de su propia actividad deben ser insuficientes para cubrir sus costos de operación, así como cualquier deuda o préstamo que haya contraído. Hablando a partir de una perspectiva administrativa, también se puede definir la quiebra como

“el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas” (Navarrete y Sansores, 2011).

Estos mismos autores establecieron cuatro condiciones para considerar a una empresa, específicamente una PYME, en quiebra:

1. Cierre físico.
2. Quiebra financiera.
3. Liquidación, con el fin de evitar futuras pérdidas.
4. Ordenamientos jurídicos que impiden continuar operando.

Para que se tome la decisión de cerrar una PYME, Navarrete y Sansores (2011) mencionan que la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera y la administración de los recursos humanos son los factores que más influyen. Sin embargo, con base en las estadísticas, identificaron que la poca o nula planeación de una empresa llega a ser la variable más importante. Estos investigadores establecen que “las empresas en la entidad surgen a partir de situaciones coyunturales y no como resultado de un proceso de planeación estratégica, es decir, surgen para solucionar un problema de subsistencia y no como un aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado”. Gaskill en 1993 ya había obtenido una conclusión similar, la planeación de las actividades marca el camino que seguirán las empresas, por lo que, en un ambiente de alta competitividad, “la sobrevivencia de las PYME está condicionada por su capacidad para anticiparse a los cambios y adaptarse a su entorno”. De esta forma, se afirma la importancia que tiene la planeación estratégica sobre la esperanza de vida de las empresas.

La reestructura financiera se busca como una solución efectiva a la falta de liquidez que presentan las empresas. De hecho, de acuerdo con Haime (1997), existen tres razones por las que una entidad busca una reestructura financiera:

1. Tener un bajo nivel operativo. Cuando las estimaciones de los nuevos proyectos, o la operación en general, no son los esperados y no se puede hacer frente a los pasivos.
2. Siniestralidad o causas de fuerza mayor. Son aquellas causas fuera del control de la administración que afectan negativamente las operaciones de la empresa e impiden el pago de sus obligaciones.
3. El alto costo del financiamiento. Cuando se elevan las tasas de interés al grado en que la organización no puede cubrir los pagos de su financiamiento mediante las operaciones normales.

En la ENAPROCE (2018) se muestra que cerca del 60.82% de las PYME mexicanas no aceptaría un crédito bancario, el principal motivo de esto es el alto costo del financiamiento. No obstante, como se mencionó, sin importar el tamaño de la empresa, la inyección de recursos es necesaria para la continuidad y el crecimiento de sus operaciones, por tanto, muchas PYME solicitan financiamiento, pero no lo obtienen debido a dos principales razones: la falta de una garantía o aval y su alto nivel de endeudamiento. En el caso específico de la microempresa, habría que agregar la dificultad para comprobar sus ingresos. Lo cual apoya a los estudios mencionados anteriormente, donde se establece el difícil acceso a financiamiento externo que enfrentan las PYME.

Finalmente, cuando se plantea realizar una reestructuración dentro de una empresa, se debe hacer un análisis a fondo. Esto significa que no sólo se debe analizar las finanzas de la empresa sino toda su operación, para que realmente se obtengan consecuencias positivas en los resultados.

Comúnmente se habla de la reestructura de una empresa como una solución o una alternativa para hacer frente a las crisis financieras que esté atravesando, las cuales se originan debido a que no puede hacer frente a sus pasivos, pero, la verdadera naturaleza de estos problemas es más profunda. Si una empresa presenta problemas de rentabilidad, solvencia o liquidez, los cuales impiden el pago de sus

obligaciones, entonces existen conflictos desde su forma de operar. Por eso es importante y necesario que, antes de plantear una reestructura financiera, primero se realice un análisis completo de cómo la empresa realiza sus actividades.

Esta primera etapa es lo que se conoce como reestructura operativa y va de la mano con la visión a largo plazo de una empresa. El objetivo de todo inversionista, o dueño de cualquier organización, es tener ganancias, sin embargo, el principal objetivo de la empresa es otro: satisfacer las necesidades del mercado para el cual fue creada. Si se realizan correctamente las actividades en una organización, entonces las ganancias se generarán por consecuencia y habrá un crecimiento económico. Para cumplir con este enfoque, Haime (1997) propone 4 consejos:

1. Analizar y definir los puestos necesarios dentro de la empresa, así como el perfil de quienes deben ocupar cada uno.
2. Reubicar al personal de acuerdo con sus fortalezas y conservar sólo a aquellos que son precisos. Las personas deben cubrir un puesto requerido por la empresa y no al revés, es decir, no se debe crear un puesto para alguien en particular.
3. Evitar la burocratización de las operaciones, a través de la reubicación o eliminación de puestos innecesarios en niveles medio y alto.
4. Contratar al personal adecuado para cada puesto.

Como consecuencia, se estará empezando a optimizar los recursos dentro de la organización, lo siguiente es evitar costos y gastos excesivos. Para esto, se debe administrar la inversión en bienes fijos y en inventarios. Durante las épocas de exceso de recurso monetario, es conveniente realizar inversiones fuertes en inmuebles, maquinaria y equipo, así como es recomendable que la empresa proteja su demanda a través del mantenimiento o adquisición de inventarios grandes. Sin embargo, cuando la organización entra en periodos de recesión, debe tener cuidado al manejar estos rubros para no caer en costos o gastos innecesarios y que no pueda afrontar en un futuro, por ejemplo, debe analizar qué inversiones son

ineludibles, si existen activos que podrían venderse y cómo aumentar la rotación de inventarios; finalmente, todo esto conllevará al replanteamiento de los objetivos de la empresa. La administración deberá tomarse un momento para reflexionar dónde está la empresa, con qué recursos cuenta y hacia dónde quiere ir.

De acuerdo con Franco y Ubrano (2010), los estudios e investigaciones acerca de los factores que influyen y determinan el éxito o fracaso de las PYME en México siguen siendo de vital importancia, esto permite hacer comparaciones entre los distintos casos para crear y establecer políticas y programas de apoyo que sean realmente efectivos y permitan el desarrollo de las PYME en el país.

El tema central de este capítulo es una de las mayores problemáticas en el desarrollo económico en México: la esperanza de vida de las PYME. Si bien cada año se generan una gran cantidad de nuevas empresas, resaltan sus altos índices de mortalidad o bien, el deterioro de sus operaciones. De acuerdo con el INEGI (2014) la esperanza de vida de las empresas es de 7 años, en promedio. Algunos factores que hacen a las PYME más vulnerables son su tamaño, restricciones técnicas y competitivas, y la falta de uso de la tecnología adecuada (Sandoval y Marín, 2008). Para Morales (2011) existen tres problemas fundamentales: insuficiencia tecnológica y falta de innovación, bajo nivel organizacional y falta de financiamiento. Cabe aclarar que también existen factores externos, como el entorno y el sector donde operan las PYME, que afectan su esperanza de vida; sin embargo, las empresas no tienen control sobre ellos. Se debe procurar el desarrollo y la conservación de las PYME a través de políticas y programas de apoyo, de manera que alcancen un mayor impacto en el desarrollo económico del país por más tiempo y se logre obtener un mayor beneficio para la sociedad.

7.3 Empresa familiar

De acuerdo con Blodel (2005), existen estudios que demuestran la importancia de la empresa familiar como generadora de riqueza y empleo, tanto así, que se estimó

que cerca del 75% de las empresas en economías desarrolladas y en desarrollo son familiares, sin embargo, sólo 1 de cada 3 empresas logra pasar a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2004).

Bird et al. (2002) y Tàpies (2011) mencionan que la importancia de las empresas familiares se remonta a los tiempos de las civilizaciones antiguas, estas empresas han sido “la columna vertebral de la economía” y siguen siendo la forma de propiedad más común en el mundo. Su participación se encuentra, en general, por arriba del 50%, por ejemplo, en Finlandia representan el 91% de las empresas, en Francia el 83%, en Alemania y Suecia el 79%, en Italia el 73%, en Reino Unido el 65% y en Holanda el 61% según informa el Family Business International Monitor (Lagos et al., 2017). Esta tendencia también está presente en Latinoamérica: en Argentina representan el 65%, en Brasil son el 90% y en Chile el 75% (Tàpies, 2011). Lo cual demuestra el grado de contribución de las empresas familiares en la economía mundial.

En México, la CIPI (2002) estableció que el 65% de las empresas son familiares. Sin embargo, se debe recordar que el país no tiene una legislación especial que regule este tipo de empresas (Gómez, López y Ruíz, s.f.).

Existe una definición de empresa familiar, establecida por la Superintendencia de Sociedades en Colombia, que la describe como: “una sociedad en la que existen dos o más socios con parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre, o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo” (Lagos et al., 2017).

El Banco Interamericano de Desarrollo (1997) también clasifica a la microempresa como un negocio familiar y la define como: “una unidad de producción de subsistencia, donde un amplio porcentaje se encuentra fuera del marco regulatorio,

el propietario realiza el grueso de las actividades y sus empleados son miembros de la familia; sin poder separar sus objetivos e intereses familiares de los de la empresa”.

Para Lea (1993), las empresas familiares son “aquellas empresas que pertenecen a una persona o varios elementos de una misma familia, que podrían estar dirigidas por su fundador/a y emplean a su cónyuge, a sus hijos o algunos otros familiares. La estructura de la propiedad es personal o una sociedad anónima, donde una familia tiene el control mayoritario de las acciones; adicionalmente, un aspecto que destaca es que en este tipo de firma se unen dos tipos de sistemas: el familiar y el empresarial”.

Sin embargo, de acuerdo con Tàpies (2011) no existe una definición exacta de lo que es una empresa familiar debido a los diferentes contextos en que se desarrolla, distintos países, culturas y tamaños. Por ejemplo, Belausteguigoitia (2009) menciona que no existe un tamaño específico para la empresa familiar y esto se puede observar fácilmente en las grandes corporaciones familiares que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, las cuales representan la mayor parte de estas organizaciones.

Aun así, las características básicas que definen a una empresa familiar, de acuerdo con Lagos et al. (2017), son que tanto la propiedad como la administración de la organización están a cargo de ella, así como la intención de que la empresa pase a la siguiente generación; a partir de esta definición, se debe aclarar que la esperanza de vida de la empresa dependerá de ciertas características propias a ella, como las relaciones familiares dentro de su gestión y el esquema de financiamiento que establezca (Guzmán y Trujillo, 2012).

Al mismo tiempo, surgen algunos problemas: la comunicación y la coordinación puede complicarse a medida que aumenta el número de personas involucradas. Contar con una junta directiva numerosa podría traer consecuencias negativas al

desempeño financiero de una empresa, de ahí la necesidad de resaltar la importancia que tiene el buen gobierno corporativo sobre los resultados de una organización.

Chrisman et al. (2003) establecen que la participación de la familia no es la única característica de una empresa familiar y proponen cuatro rasgos más:

1. La intención de mantener el control familiar.
2. Las fuentes de sinergia provienen de la interacción familiar.
3. Establecer una visión de creación de valor a través de cada generación.
4. El cumplimiento de la visión señalada.

Esparza, Monroy y Granados (2011) establecen que las micro y pequeñas empresas familiares tienen un desempeño y un objetivo distintos al de las no familiares debido a la forma en la cual los socios se relacionan entre sí, llegando incluso a tener repercusiones sobre la esperanza de vida de las empresas; ellos sostienen que implementar reglamentaciones por escrito para formalizar sus acuerdos y relaciones tiene un buen impacto sobre su desempeño y les permite vivir, en promedio, más años que aquellas empresas que no lo hacen. Del mismo modo, Suárez y Santana-Martín (2004) consideran que las empresas familiares tienen un gran potencial en el desarrollo a largo plazo, siempre y cuando las dinámicas emocionales sean manejadas adecuadamente para mantener la continuidad de sus operaciones.

Chami (2001), encontró lo que podría ser esa importante ventaja competitiva: con base en la teoría del *stewardship*, estudió el gobierno corporativo y encontró que se puede lograr tomar decisiones con base en la confianza y con horizontes de tiempo más largos que en las empresas no familiares. Esto sucede ya que la teoría del *stewardship* establece que los administradores actúan de manera independiente y responsable sobre los activos que controlan debido al compromiso familiar que existe, es decir, cuentan con elementos no económicos como motivadores.

En el estudio realizado por Lagos et al. (2017), se encontró que el carácter familiar tiene una relación positiva sobre el desempeño, lo que mejora su nivel de rentabilidad. De acuerdo con Westhead y Howorth (2006) esto también coincide con la teoría del *stewardship*, sin embargo, en la investigación también se observó que las empresas de primera generación pueden ser menos rentables que aquellas en las que existe más de una generación, lo cual podría deberse a que las generaciones más recientes cuentan con una formación más actualizada que los fundadores de las empresas. Para ellos, el objetivo es conservar y aumentar las operaciones, así como su eficiencia, conforme crezcan las empresas.

Para analizar la junta directiva, Lagos et al (2017), tomaron tres aspectos: tamaño, independencia y carácter familiar. En el primer caso, se encontró, como se señaló antes, que las juntas directivas más grandes son las menos eficientes, retrasan la toma de decisiones y el desarrollo de las operaciones, por lo que el desempeño de la empresa disminuye. Asimismo, varios autores consideran que sí puede existir un tamaño ideal para una junta directiva, la cual debe oscilar entre 7 y 9 miembros. Respecto a la independencia, las empresas latinoamericanas presentan una fuerte concentración de poder, por lo tanto, se recurre a agentes externos, expertos que puedan brindar asesoría y consejo de manera objetiva. Si bien existen varios autores que defienden esta postura, también existen casos donde los directores externos frenan el desempeño de una empresa, esto podría ocurrir cuando están poco familiarizados con la organización. Finalmente, se estudió la interacción entre empresa y familia, para que el gobierno corporativo tenga éxito, las relaciones entre los miembros deben ser fuertes y basarse en la confianza, si esto se cumple, entonces la toma de decisiones será más fácil e incluso se puede establecer objetivos a mayor plazo, por lo tanto, el carácter familiar de una empresa sí puede beneficiar su desempeño.

Si bien la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976) establece que los propietarios y administradores de empresas incurren en costos de transacción y

supervisión para monitorear la situación financiera de sus empresas, destaca que las empresas familiares presentan los menores costos de transacción gracias a que tanto la propiedad como la gestión de las mismas están en manos de las familias. Jensen y Meckling (1976) explican que los conflictos entre accionistas y directivos son mínimos ya que una característica de las empresas familiares es la “no separación entre directivos y accionistas”. Para Belausteguigoitia (2004) es importante estudiar la gestión financiera de las empresas familiares ya que sus objetivos como organización y gestión se influyen de manera mutua, determinando su estructura financiera e influyendo su nivel de competitividad y permanencia en el mercado.

El financiamiento puede resultar un factor clave en la supervivencia de las PYME familiares, pero es un factor que recibe mucha influencia de su entorno. Romano et al. (2000) muestran un ejemplo de cómo el tamaño de la empresa y el control familiar pueden afectar las decisiones de financiamiento en las organizaciones de Australia. Y, aunque se tiene poco conocimiento sobre las preferencias de estas empresas para financiarse en México, sí se puede afirmar que existe un escenario de fuertes restricciones financieras, dificultad de acceso a la financiación bancaria y altas tasas de interés (Gómez, López y Ruíz, s.f.).

Una observación, durante el estudio de Lagos et al. (2017), es que las empresas familiares mostraron una preferencia por estrategias conservadoras de endeudamiento, lo cual coincide con la literatura de acuerdo con Leech y Leahy (1991). Por su parte, Gómez, López y Ruíz (s.f.) esperan que los accionistas de las empresas familiares reinviertan los beneficios de las mismas para autofinanciarse, ya que el acceso a un financiamiento externo es complejo.

En un estudio realizado a las PYME familiares del Estado de Puebla, se encontró que el 64% de estas eran pequeñas (menos de 50 empleados) y el 36% restante eran empresas medianas (50 a 250 empleados). Resalta que el 76.5% del total eran dirigidas por gerentes universitarios, asimismo, el 65.4% de las PYME tenían un

control mayormente familiar, contra el 34.6% que no lo tenía. Finalmente, otra característica fue que el 60.3% de los puestos directivos eran ocupados por familiares, mientras que el 39.3% mantenía a personas externas en estos puestos (Gómez, López y Ruíz, s,f).

De acuerdo con Gómez, López y Ruíz (s.f.), los resultados de los Censos Económicos del 2009 registraron un total de 5,194,811 de empresas, de las cuales el 99.8% eran PYME. Estas empresas otorgaban empleo a 27,748,563 personas, creando un mayor porcentaje de trabajo que las grandes organizaciones. Se debe recordar que esta es una de las principales razones por las que las pequeñas y medianas empresas son tan importantes para la economía y desarrollo del país. Puebla, por ejemplo, sigue siendo una de las principales ciudades: se encuentra en el quinto lugar respecto al número de empresas establecidas, representando el 5.8% del total. En el mismo trabajo, las PYME familiares del Estado determinaron que el principal reto para su desarrollo era la situación financiera, ya que el sistema bancario no ha sido el adecuado para que lleven a cabo una buena gestión; en segundo lugar, las empresas dijeron que la gestión de cobros y pagos era otra dificultad; seguido por problemas relacionados con el mercado. Los obstáculos considerados como menos importantes por las empresas fueron problemas de ubicación, burocráticos y de innovación. Sin embargo, sí se enfatiza cómo las restricciones financieras y el difícil acceso al financiamiento en Puebla afectan negativamente la competitividad de las PYME. Curiosamente, las empresas otorgaron una buena valoración a la evolución del costo de la deuda, lo que demuestra que el gobierno sí ha realizado un esfuerzo por reducir los tipos de interés; a pesar de esto, las tasas se han encontrado entre el 22% y el 40%, lo cual podría repercutir sobre la competitividad de los negocios.

Durante esta investigación, se comprobó que las empresas poblanas preferían reinvertir sus utilidades y utilizar aportaciones de los propietarios para realizar inversiones en activos fijos. El crédito bancario es apenas utilizado, siendo las

empresas no familiares quienes más lo ocupan, y la misma tendencia muestra el arrendamiento financiero.

Estos mismos autores establecen que la Teoría de la Jerarquía es parcialmente alterada: las PYME familiares primero toman los flujos internos, como la reinversión de utilidades, para financiarse, en segundo lugar, toman las aportaciones de accionistas y, en tercer lugar, recurren a la financiación bancaria. Una justificación por la cual los empresarios deciden no solicitar créditos a instituciones financieras son los altos tipos de interés y/o la falta de información que los bancos muchas veces suelen solicitar para evaluarlos, asimismo, existe una falta de cultura financiera y desconfianza hacia las entidades financieras. Como se dijo, las empresas que sí toman el financiamiento bancario son aquellas de mayor tamaño y con menor control familiar; podría existir una relación negativa entre este tipo de financiamiento y la edad de las empresas, pero no se consideró significativa en este estudio.

No hay que olvidar la importancia del capital humano para cualquier empresa; aspectos como la satisfacción del empleado, tienen repercusiones en la eficiencia del trabajo que realiza (Morales, 2018). Velásquez (2000) menciona la importancia de destacar y establecer con claridad las actividades de cada puesto dentro de la organización, permitiendo que las personas realicen sus tareas enfocadas en contribuir y alcanzar las metas de la empresa.

Este capítulo presenta lo que son las empresas familiares y su relevancia. Estas entidades son la forma de propiedad más común y más antigua en el mundo, lo que demuestra su gran aportación económica. Sin embargo, debido a los diferentes contextos en que se pueden encontrar, no existe una única definición. Lagos et al. (2017) proponen algunas características básicas: tanto la propiedad como la administración de la empresa están a cargo de la familia, así como la intención de que pase a la siguiente generación. De hecho, la esperanza de vida de estas empresas dependerá de ciertas características propias a ella, como las relaciones

familiares dentro de su gestión y el tipo de financiamiento que establezcan (Guzmán y Trujillo, 2012). Chami (2001) resalta que los administradores cuentan con elementos no económicos como motivadores y que esto podría ser una gran ventaja competitiva. Asimismo, se observó que este tipo de organizaciones muestra una preferencia por estrategias conservadoras y que evita solicitar créditos a instituciones financieras debido a los altos tipos de interés y a la desconfianza hacia las entidades financieras, entre otros.

7.4 El financiamiento de las PYME

El nivel de educación financiera que deberían tener los propietarios o administradores de una PYME debería incluir tanto el conocimiento de las fuentes de financiamiento disponibles como el manejo de la información contable de sus empresas, así, podrían obtener mejores resultados en las actividades y en el nivel de rentabilidad de la empresa. En el estudio hecho con empresas croatas de Delić, Peterka y Kurtović (2016), se encontró que las PYME se basan principalmente en la información de ventas y algunos estados financieros (específicamente, el balance general y estado de resultados) para tomar sus decisiones, así como alguna información interna hecha exclusivamente para alguna actividad, de ahí que le otorguen mayor importancia a la información contable, muchas veces preparada con fines fiscales. Sin embargo, se debe poner énfasis en otro tipo de análisis financiero, especialmente sobre el flujo de efectivo que genera la PYME. Con esto, se lograría un mejor control sobre el desempeño de las operaciones, se identificaría en dónde se presentan áreas de oportunidad, cuáles son las necesidades de inversión, si es necesario un financiamiento y de qué tipo, etc.

Por otro lado, este mismo estudio encontró que las principales fuentes de financiamiento fueron los recursos propios y los préstamos bancarios, aunque estos últimos generalmente no se emplean al inicio del ciclo de vida de la empresa. Esta situación es muy similar a la de la PYME en México. El uso de recursos internos puede estancar el desempeño de una PYME, ya que los dueños o administradores

tienen cierta idea del monto de recursos disponibles y no profundizan en el análisis de sus operaciones. Asimismo, el financiamiento a través de proveedores es relevante, sin embargo, implicaría un alto riesgo para ellos si las empresas empezaran a presentar problemas para cubrir sus obligaciones.

Dentro de las teorías, a lo largo del tiempo se ha defendido el uso de la deuda y sus beneficios. Sin embargo, la mayoría de los estudios se han limitado a evaluar grandes compañías, lo que implica algunas limitaciones para su aplicación en las PYME. Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas optan por utilizar sus propios recursos; incluso, como se mencionó anteriormente, su estructura financiera se ve fuertemente influenciada por características del dueño o administrador, por ejemplo: su necesidad de control, experiencia, metas y actitud ante el riesgo. De esta forma, es posible concluir que la PYME es una empresa personal.

Rodríguez (2006) encontró en un estudio que realizó en Venezuela que las tres principales fuentes de financiamiento para las PYME eran los recursos propios o de la familia, seguido de aportaciones de socios y de amigos. Resalta la ausencia del apoyo institucional, ya sea de algún programa del gobierno o de fondos de capital de riesgo, hecho que se repite en varios países más de América Latina. Asimismo, en este caso tampoco se menciona el uso de créditos a través de instituciones financieras.

Respecto al sistema bancario, Lecuona (2009) menciona que un máximo del 19% de las PYME reciben créditos debido a que, desde el punto de vista del banco, las empresas presentan varios problemas como: “alta mortalidad, falta de información fiable, altos costos de transacción, información asimétrica, riesgo moral, falta de garantías, deficiencias del sistema jurídico, mínima relación banco y empresa, estructuras de mercado no competitivas, información opaca para el consumidor y creciente informalidad de la economía en general”.

Los mismos propietarios y empresarios consideran que existen tres importantes factores que pueden proveer oportunidades o limitar el desempeño de sus empresas, los cuales son el comportamiento de la industria, el apoyo de la comunidad y el acceso al financiamiento (Franco y Urbano, 2010). Respecto a este último, Molina (2011) encontró que las fuentes de financiación más utilizadas son, en primer lugar, las utilidades no distribuidas, ya que no generan costos, en segundo lugar, se emplea la financiación bancaria a largo plazo y la ampliación de capital; agregando un caso especial con las empresas medianas y más maduras, ya que estas son las únicas que reciben financiamiento a través de proveedores de activo fijo. A pesar de este autor coincide en dar el primer puesto a los recursos propios, se observa, en este caso, un mayor uso de créditos al colocarse en el mismo nivel que las aportaciones de socios.

Si bien existen varios programas de apoyo a las PYME, el apoyo gubernamental sólo fue solicitado por el 21% de las empresas dentro del estudio (Molina, 2011), probablemente debido a la baja difusión de esta información y a la complejidad que representan los requisitos y trámites burocráticos establecidos. Asimismo, se puede observar una relación entre la distribución del apoyo gubernamental y el tamaño y edad de las empresas, ya que se le otorga mayor prioridad a las PYME nuevas y más pequeñas debido a su vulnerabilidad económica. Lo cual no es incorrecto, pero deja en desventaja y con menores oportunidades al resto de las empresas.

Las PYME generalmente prefieren emplear recursos propios para la operación de su negocio, y esta característica se repite en varios países latinoamericanos. Si bien esta decisión tiene sus pro y contras, un punto a favor de mantener un nivel bajo de deuda es que la estructura de capital es más sólida. En un estudio realizado por Harpedanne de Belleville y Lefilliatre (2014) sobre el desempeño de las PYME en Francia antes, durante y después de la crisis de 2008, se demostró que las empresas que fortalecieron su estructura de capital antes de la crisis, lograron enfrentarla mejor. Sin embargo, también se detectó que las empresas no lograron alcanzar los mismos niveles de desempeño que en los años anteriores. En los

primeros años, posteriores a la crisis, se mantuvieron estables los costos de personal y las tasas de impuestos fueron bajas lo que, aunado a la recuperación de la actividad económica, mejoró el margen de ganancia de las PYME. Sin embargo, para 2012 y 2013, las tasas de impuestos tuvieron un incremento de mayor proporción que el crecimiento de la operación de las empresas, lo que posiblemente originó la disminución en su margen de ganancia.

Otro indicador analizado fue el nivel de autofinanciamiento de las PYME, el cual se definió como el flujo de efectivo neto después del pago de dividendos, con lo cual es posible calcular el potencial de la empresa para realizar reinversiones y crecer. Al limitar el pago de dividendos, este indicador mejora. Sin embargo, poco a poco se tuvo que retomar el pago de dividendos. En conclusión, las empresas estaban generando un flujo de efectivo insuficiente. Una posible solución pudo ser la adquisición de algún tipo de financiamiento que permitiera impulsar las operaciones de los negocios, generando un mayor flujo de efectivo que permitiera el pago de los dividendos requeridos.

Finalmente, el estudio de Harpedanne de Belleville y Lefilliatre (2014) confirma la necesidad de que existan mayores opciones de financiamiento para las PYME, hecho que se relaciona con la situación de la PYME en México, cuyos costos sean más accesibles y les permitan impulsar su desarrollo.

Las grandes empresas cuentan con profesionales que realizan análisis sobre la estructura de capital óptima para la entidad, revisan costos y valoran beneficios; asimismo tienen mayor acceso y más facilidades para conseguir financiamiento a costos más bajos que las PYME. Aunado a esto, cabe resaltar que los mercados poco desarrollados impiden el crecimiento y desarrollo de las empresas al mismo tiempo que aumentan su vulnerabilidad financiera, ya que existe mayor dependencia sobre el financiamiento a través de deuda. Algunos factores relacionados al nivel de desarrollo de un mercado son la corrupción, el acceso a diversas fuentes de financiamiento y el sistema legal. No todas las empresas

reciben el mismo impacto. En el caso de las PYME, el efecto es mucho más fuerte, positiva o negativamente.

Un análisis a las PYME en Canadá comprobó que las condiciones económicas de un país influyen la demanda y el otorgamiento de préstamos a las empresas (SME Financing Data Initiative, 2012). En este caso, durante 2001, el gobierno de Canadá tomó ciertas medidas para impulsar la economía del país, lo que conllevó a que un menor número de PYME buscara financiamiento.

Este mismo estudio clasificó las fuentes de financiamiento a las que recurren las PYME canadienses como fuentes formales e informales. Se definió como “fuente formal” aquella persona física o moral cuya actividad principal es proveer financiamiento, mientras que las “fuentes informales” eran los recursos propios de la empresa, que pueden obtenerse por la misma actividad del negocio o por ahorros de los propietarios. En el año 2000, las tres principales fuentes de financiamiento eran crédito comercial, crédito a través de proveedores y ahorros propios; contrario a la realidad de las PYME latinoamericanas. Asimismo, se encontró que los principales factores que ayudaban a determinar el uso de fuentes de financiamiento y la estructura de capital de las PYME eran el sector al que pertenecían, el tamaño de la empresa (clasificadas con base en el número de empleados que tenían) y la etapa de vida en la que se encontraban. Por ejemplo, los sectores de producción empleaban más fuentes formales mientras que las empresas de servicios usaban más las utilidades retenidas; entre más grande era el negocio, era más común recurrir a créditos o emplear recursos generados por la propia empresa; y las empresas que apenas iban iniciando operaciones empleaban más los recursos propios, a diferencia de otras PYME más maduras que adquirirían líneas de crédito.

Un resultado que destaca dentro de este estudio es que se demostró que Canadá tuvo un buen desempeño en comparación con muchos otros países de la OCDE; de hecho, Corea del Sur, Canadá, Estados Unidos y Finlandia fueron los cuatro países que tuvieron el clima empresarial más favorable (SME Financing Data

Initiative, 2012). Este hecho demuestra la relevancia que tiene el nivel de desarrollo de un país sobre el desempeño y el crecimiento de sus empresas. Un país que cuenta con mayores oportunidades y mejores condiciones de desarrollo económico, permite que sus empresas sean más rentables, que puedan crecer dentro del mercado y sean más competitivas. Es necesario crear ese mismo nivel de confianza e impulsar a las PYME en México, de manera que se logre un impacto positivo en la sociedad.

Se resalta que, dentro del estudio, las pequeñas empresas (aquellas con 100 empleados o menos) juegan una importante participación dentro de las exportaciones de Canadá, abarcando aproximadamente el 85%. Sin embargo, estas empresas sólo representan cerca del 1.4% del total de pequeñas empresas en el país, por lo que existe cierto avance e impulso a la pequeña empresa, pues incluso son más dinámicas que su equivalente en EUA. Asimismo, se observó que las PYME exportan a una mayor variedad de países, a diferencia de las grandes compañías cuyos principales mercados son Estados Unidos y la Unión Europea.

Otro rasgo característico que muestran las PYME es la dificultad para acceder a nuevos mercados. Navarrete y Sansores (2011) establecen que las PYME deben contar con herramientas útiles para identificar y analizar su mercado, de manera que puedan crecer. De no hacerlo, los negocios terminarán mal ubicados, con costos de producción ineficientes y, en consecuencia, estarán en desventaja ante su competencia. Esto también coincide con el estudio de Jovanovic (1982), quien establece que el éxito de una empresa depende de la capacidad de su dueño para recolectar y analizar la información económica.

Si la empresa identifica correctamente a su mercado, se verá animada a fabricar los productos adecuados, con las estrategias de procesos, los canales de distribución y la publicidad correctos y más eficientes para llegar a sus clientes. Anabella et al. (2003) establecen que existen dos formas para conocer el mercado: uno es fundamentalmente cuantitativo y el otro considera el tiempo como un factor para

establecer una relación con la evolución de la demanda, en donde se toma el modelo de ciclo de vida de los productos. Asimismo, las empresas no deben olvidar que el precio no sólo sirve como estrategia para enfrentar la competencia, sino que debe considerar los objetivos de rentabilidad, volumen de crecimiento de las ventas y servicios al cliente.

Como se puede observar, una estructura de capital debe permitir a las empresas continuar con sus actividades e incluso estimular su crecimiento. Las PYME deben aprender a manejar el financiamiento a su favor, así como es necesario que se ofrezca una mayor variedad de fuentes de financiamiento a costos competitivos. En consecuencia, las empresas tendrán un mejor nivel de flujo de efectivo y podrán alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

Definir la estructura de capital de una empresa es una decisión fundamental, ya que se debe buscar el nivel de deuda y capital en el cual las operaciones puedan ser impulsadas, mejorando el rendimiento y crecimiento del negocio. Si se adoptara una estructura insostenible para la empresa, esta pronto podría caer en insolvencia y una posible liquidación para saldar sus deudas. O, caso contrario, tendría un exceso de recursos ociosos. No debe pensarse que la mejor opción siempre sea minimizar el riesgo a través de la operación con recursos propios, el financiamiento debe verse como un apalancamiento para el desarrollo de las actividades, teniendo algunos beneficios como la deducción fiscal, por ejemplo.

Existen múltiples factores que las empresas consideran al establecer su estructura de capital, los cuales muchas veces interactúan entre sí de distintas maneras, por lo que no se pueden fijar normas o leyes para administrarlos. Sin embargo, a través de varios estudios empíricos (Godoy, 2007) se ha llegado a ciertas conclusiones acerca de la estructura de capital de las PYME:

- En general, las PYME muestran una tendencia por utilizar recursos generados internamente.

- La proporción de deuda que muestran las empresas dentro de su estructura regularmente es baja, aunque esto implique renunciar a ciertas ventajas fiscales.
- El valor de la empresa puede ser influenciado por la emisión de valores, por ejemplo, si se ofertan acciones, el mercado lo toma como una mala señal.

Asimismo, las decisiones que toman las empresas sobre la adquisición de financiamiento muestran algunas similitudes. Por ejemplo, el nivel de deuda de una empresa suele aumentar cuando aumenta el activo fijo, mientras que disminuye cuando hay mayor rentabilidad; esto último demuestra la tendencia de las PYME por mantener una estructura conservadora. Sin embargo, en un estudio realizado a la estructura de capital de las PYME del sector de confecciones en Valle del Cauca (Godoy, 2007), se encontró que las empresas medianas presentan un nivel de deuda mayor, el cual se encontraba arriba del 50%, en comparación con las empresas pequeñas. Por otro lado, todas las PYME coinciden en manejar una mayor concentración de deuda a corto plazo que a largo plazo, en especial las empresas pequeñas.

Estadísticamente, a través del modelo utilizado en el estudio, se concluyó que las variables más relevantes para definir la estructura de capital de una PYME fueron la oportunidad de crecimiento y la retención de utilidades. Sin embargo, también se observaron algunas diferencias entre las decisiones de las pequeñas y medianas empresas. En el caso de las pequeñas empresas, otras variables importantes a considerar fueron su edad, el costo de la deuda y el nivel de la rentabilidad; mientras que las empresas medianas le otorgaron mayor importancia a buscar otras opciones de protección fiscal, diferentes a la deuda, y al costo de la deuda.

Si bien no se encontró que el tamaño de la empresa sea un factor relevante, sí se observó una tendencia donde esta variable se relaciona con la probabilidad de quiebra de la empresa, ya que un mayor tamaño permite una mejor diversificación

y reducción del riesgo. De esta forma, las empresas medianas tienden a utilizar más deuda, la cual no es sólo de corto plazo ni sólo proveniente de entidades financieras. Durante el estudio se obtuvieron seis variables como significativas en la determinación de la estructura de capital:

1. Oportunidades de crecimiento. Pueden aumentar el conflicto entre las PYME y los prestamistas, por lo que se disminuye el uso de la deuda.
2. Retención de utilidades. Confirma lo establecido por la teoría del pecking-order, la cual dice que las empresas preferirán aquellos recursos que representen menos problemas por la asimetría de información entre ella y el mercado. En este caso, a mayor retención de utilidades, menor será el endeudamiento. Sin embargo, en el caso de la pequeña empresa también se puede aprovechar este exceso de recursos para hacer frente a los costos financieros y aumentar el nivel de deuda.
3. Costo de la deuda. Si este aumenta, el nivel de apalancamiento disminuye, aunque esto se cumple más con las empresas medianas. En el caso de la pequeña empresa, la relación no es tan obvia probablemente porque a veces no tienen más opciones para financiarse y deben asumir el aumento en los costos.
4. Rentabilidad. También sigue la teoría del pecking-order. Si existe mayor rentabilidad, menor será la deuda.
5. Edad de la empresa. Debido a que las empresas con más años en el mercado adquieren mayor madurez y pueden generar mejor reputación, llegan a hacer uso de mayores niveles de deuda que las empresas jóvenes.

6. Protección fiscal diferente de la deuda. El nivel de deuda será menor, sobre todo en empresas medianas, cuando se reduzca el beneficio fiscal de la deuda y aparezcan otras opciones que también generen ahorros fiscales.

Dezi y Del Giudice (2014) establecen que, de acuerdo con la visión clásica de las finanzas, el valor creado por una empresa está representado por la utilidad máxima en términos de potencial de ingresos que surge del uso de recursos financieros. Con base en esto, el costo de capital serviría como una referencia para medir el valor generado por una empresa a ciertos niveles de capital y deuda.

Siempre se ha buscado aquella estructura cuyo costo promedio sea el menor y, al mismo tiempo, maximice el valor de una empresa. Sin embargo, la mayor parte de los estudios se enfoca en grandes compañías y no en las pequeñas y medianas empresas. Muchos análisis requieren de información financiera que normalmente no es preparada ni estudiada por las PYME. Estas empresas tienden a elegir el uso de recursos propios y, sólo cuando son insuficientes, voltean a buscar financiamiento externo, generalmente a través de deuda. Asimismo, existen menos opciones de fuentes de financiamiento y, muchas veces, los requisitos y costos son más elevados para ellas que para las grandes compañías.

En Italia, Dezi y Del Giudice (2014) llevaron a cabo un estudio donde analizaron qué tipo de financiamiento preferían las PYME de acuerdo con su desempeño, ya fuera positivo o negativo. Para medir esto último, se consideraron el ROI (rendimiento sobre inversión) y el ROS (rendimiento sobre ventas) como variables. Curiosamente y contradiciendo algunas teorías, el estudio arrojó que las PYME con buen nivel de operaciones prefería usar recursos propios (incluso a pesar de los beneficios de deducibilidad de la deuda) y aquellas PYME con algunos resultados negativos preferían financiarse a través de deuda, principalmente de bancos. Esto podría explicarse debido al alto nivel de liquidez que mostraron las empresas con buen desempeño en su negocio y a la falta de flujo de efectivo que presentaban las empresas con algunas dificultades.

Asimismo, se confirmó que las empresas con resultado negativos percibían como más costoso el financiamiento externo que aquellas con resultados positivos. Esta situación se debe a que las empresas con resultados negativos son más riesgosas que las empresas con mejor desempeño, por lo que se les impone un costo mayor de financiamiento.

Dentro de este análisis se obtuvo una importante conclusión: en particular para las PYME no existe una estructura financiera óptima, ya que la relación óptima entre deuda y capital cambia dinámicamente con el tiempo, dependiendo de los resultados económicos alcanzados (Dezi y Del Giudice, 2014). Es decir, la estructura de capital de una empresa no es estática sino dinámica, puede sufrir alteraciones con base en el tiempo y dependiendo de las necesidades y oportunidades que tenga cada empresa.

Las PYME también juegan un papel muy importante en la economía de China: generan cerca del 60% del PIB, así como representan aproximadamente el 80% de las fuentes de empleo en las ciudades, son el principal motor del crecimiento económico. Sin embargo, enfrentan un riesgo financiero que va en aumento, cuyos efectos pueden tener un impacto a nivel nacional (Zhang y Zhu, 2011).

El nivel de riesgo financiero es una variable muy importante que debe tomarse en cuenta al pedir y otorgar un financiamiento, tal como mencionan Zhang y Zhu (2011): el riesgo financiero para las PYME es esperado y dificulta el control de otros factores de riesgo, por lo que existe una gran incertidumbre entre los beneficios financieros y el rendimiento esperado. En todo el proceso de producción y operación se debe analizar el riesgo comercial. También, generalmente se incluyen el riesgo de recaudación de fondos, de inversión, de la recuperación de fondos, de la distribución del ingreso y otros tipos básicos de riesgo.

Algunas de las principales razones para el aumento del riesgo financiero en las PYME son la baja rotación de inventario, una lenta recuperación de cuentas por cobrar y una estructura de capital irracional, todo esto impide que existan fondos dentro de la empresa y dificulta el pago de los intereses y la deuda misma. A esto todavía se le puede agregar la mala distribución de recursos o una administración caótica, lo cual sólo hace mayor el problema.

Se ha planteado que la ubicación geográfica de una empresa también influye en su desempeño, marcando diferencias no sólo entre países, sino por regiones dentro de una misma nación. Es decir, una empresa no sólo depende del mercado o la economía nacional, sino que las empresas cercanas a ella también la influyen. En la investigación realizada por Maté et al. (2013), se analizó cómo factores regionales igualmente afectan la determinación de la estructura de capital de las PYME en España, los autores establecen que: “a diferencia de las empresas grandes, las PYME son más susceptibles a establecer vínculos comerciales y financieros transfronterizos con empresas y bancos que operan en las provincias vecinas”. Las PYME tienen contacto directo con sus entornos más cercanos y esto se puede utilizar a favor del desarrollo económico de las zonas donde operan.

Asimismo, se encontró que los niveles de deuda no eran aleatorios, sino que se podían formar divisiones regionales. Aunado a las características de cada región y sus empresas, la estructura de capital era influenciada por el nivel de endeudamiento de las empresas más próximas. Esto implica que las PYME tienden a imitar las acciones de las demás empresas que las rodean, incluyendo las decisiones de financiamiento.

La teoría establece el análisis de las empresas a través de la comparación entre sus índices financieros y los valores promedio de la industria a la que pertenecen. A través de este método, se ha visto que las empresas tienden a no alejarse del promedio y lo mismo sucede con su estructura de capital. Esto ocurre en parte porque las instituciones financieras ejercen cierta presión para evitar que se desvíen

del promedio del nivel de endeudamiento, otro factor es que las empresas enfrentan las mismas características propias de la región donde operan y, finalmente, porque se ha comprobado que las empresas tienden a imitarse entre sí, sobre todo siguen el ejemplo de aquellas consideradas como líderes de la industria.

La importancia al elegir la estructura de capital en una empresa es que: “el endeudamiento de una empresa influye en su competitividad y su libertad para actuar en el mercado y determina su supervivencia en el sistema” (Maté et al., 2013). De ahí la importancia de profundizar en el estudio sobre la estructura de capital de las PYME, ya que son empresas que mueven la economía local y que, sin embargo, tienen un corto periodo de vida en promedio.

Algunos factores que influyeron sobre el acceso a financiamiento para las empresas fueron la actividad económica, la tasa de inflación de la provincia y el tamaño del sistema bancario; específicamente, se concluyó que una empresa tendrá diferentes necesidades de financiamiento dependiendo de su etapa de crecimiento, lo cual se liga al desarrollo económico general.

Una vez más, sobresale la tendencia de las PYME a utilizar recursos propios antes de recurrir a fuentes externas. En este caso también se esperaba que empresas con alto flujo de efectivo o mayor crecimiento buscarán mantener un menor nivel de deuda en su estructura. Otra característica es que las empresas más pequeñas suelen tener mayores dificultades para obtener deuda a largo plazo, esto debido a que se considera que tienen mayor probabilidad de caer en insolvencia, como se ha visto en otros estudios.

Existen varias características que definen a las PYME y que no necesariamente deben verse como limitaciones sino como áreas de oportunidad para crear o mejorar políticas y establecer una verdadera cultura empresarial en este sector. Principalmente, se debe buscar solución al bajo nivel de capital, a la mano de obra poco calificada, a los sistemas informales de contabilidad y a la alta tasa de

mortalidad de este tipo de empresas. Tal y como establecen Saavedra y Saavedra (2014): “las PYME que cuentan con acceso a financiamientos, una infraestructura confiable y adecuada que facilite su operación, facilidad para cumplir con las regulaciones gubernamentales y un bajo nivel de corrupción, podrán ser competitivas, generar y mantener los empleos”.

La primera parte de esta sección resalta la importancia de la educación financiera en los propietarios de las PYME, ya que muchas veces limitan la información financiera a las obligaciones fiscales. Sin embargo, es necesario tomar otros enfoques, como la generación de flujo de efectivo. Posteriormente se habla sobre las distintas fuentes de financiamiento a las que recurren las PYME. De acuerdo con Rodríguez (2006), las principales son los recursos propios o de la familia, seguido de aportaciones de socios y de amigos. Asimismo, el financiamiento a través de proveedores es relevante, aunque no todas las PYME tienen acceso a él. Curiosamente, sobresale la ausencia del apoyo institucional. Cabe resaltar que las PYME deben ver al financiamiento como un apalancamiento para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, existen pocas fuentes y, muchas veces, sus requisitos son muy complejos y costos son muy elevados. Finalmente, se destaca que la estructura financiera de las PYME es dinámica, va ajustándose conforme al tiempo y a las necesidades de las empresas (Dezi y Del Giudice, 2014) por lo que la educación financiera resulta muy útil para tomar las decisiones más adecuadas y efectivas.

7.5 Programas de apoyo a las PYME

Si bien existen varios programas de apoyo y consultoría que intentan brindar soluciones y mejorar las operaciones de las PYME, varios se basan en estrategias desarrolladas por grandes empresas. Como establecen Saavedra y Saavedra (2014), las características y el entorno en que se desempeñan las pequeñas y medianas empresas son diferentes, por lo que sus planes de acción deben adaptarse para atender estas especificaciones y tener mayor probabilidad de éxito.

Es necesario crear mayor conciencia sobre el desarrollo de la cultura empresarial en las PYME, sobre todo en las microempresas. Si bien este trabajo no está enfocado en el estudio de estas empresas, vale la pena hacer una mención especial sobre este sector y su influencia en los programas de apoyo.

Para empezar, Saavedra y Saavedra (2014) mencionan que la profesionalización de la administración de las microempresas les ha generado muchas limitantes, sin embargo, una mejor capacitación de sus administradores podría ser el primer paso para que alcancen un mejor desempeño en sus operaciones. Por otro lado, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003) encontró que algunos indicadores de los programas de apoyo se veían influenciados por el número de empresas atendidas, donde cerca del 90% eran microempresas, haciendo que recayera mayor atención sobre estas. A partir de las 1,034 encuestas aplicadas entre 2001 y 2002, se concluyó que los programas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas no pueden ser los mismos que para las microempresas. Sin embargo, hay que recordar que muchas veces enfrentan problemáticas similares.

Estos mismos autores hacen un recuento histórico del desarrollo de los programas de apoyo a la pequeñas y medianas empresas en México en los últimos años:

- 2001-2007. Se establece la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en 2002, con la cual se buscaba desarrollar las políticas, estrategias y acciones que logran impulsar la competitividad de las PYME. Esto conllevó a la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), el Fondo PYME y el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- 2007-2012. Se desarrollan el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa sectorial de economía, a través de ellos se buscaba crear y consolidar la PYME mexicana. Con el surgimiento de nuevas empresas se impulsaría el emprendimiento, principalmente entre la población de menores recursos, y

con el fortalecimiento de las PYME existentes se fomentaría la creación de empleos, para esto, se tomaron acciones que estaban encaminadas a incrementar la productividad de las empresas, se buscó consolidar los programas en una sola institución e impulsar el desarrollo de proveedores.

- 2013-2018. Se establece un nuevo Plan Nacional de Desarrollo y se establecen las reglas para la operación del Fondo PYME. Los esfuerzos se enfocan en el crecimiento de las empresas a través de la innovación y el impulso a las exportaciones, fomentando el contenido nacional en ellas mediante la consolidación de las cadenas productivas. De igual manera, se estableció el Instituto del Emprendedor.

De acuerdo con Angelelli, Guaipatín y Suaznabar (2003), a partir de 2001 se tomaron nuevas acciones para impulsar el desarrollo de las PYME, por ejemplo, se creó la SPYME, el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) y el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP). Desde el año 2000, se otorgó subsidios a la SPYME y otros programas por un monto de \$831 millones de pesos, el cual aumentó hasta \$1,022 millones en 2004. Cabe recalcar que el presupuesto de esta subsecretaría depende de las negociaciones en la Cámara de Diputados y se restablece cada año.

En 2003, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) llevó a cabo un conteo de los programas y apoyos de fomento al sector productivo en México, incluyendo aquellos que se especializaban en las PYME. Se encontraron 131 programas, donde la mayoría se centraba en temas como el financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica, capacitación genérica y especializada, no obstante, sólo entre el 11.4% y 17.1% de las empresas conocían estos programas y, aún más sobresaliente, sólo entre el 0.8% y 3.6% los ocupaban, siendo en su mayoría microempresas (Dussel, 2004).

En la Ciudad de México se puede encontrar el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC), el cual contó con \$313.1 millones de pesos y 84,887 créditos, es decir, menos de \$3,700 pesos por crédito, del 2001 al 2003. Dussel (2004) menciona que este fondo se enfoca al fomento de proyectos de negocio y al autoempleo de la población con mayores grados de marginación y pobreza, sin acceso a la banca comercial. De igual manera, el plazo máximo del financiamiento es de 10 meses a una tasa de interés de entre 0.3% y 0.5% quincenal. La mayor parte de este apoyo se empleó en el sector de servicios, mientras que el sector manufacturero sólo representó un 8%. El apoyo financiero a las micro y pequeñas empresas llegó a ser un crédito de hasta \$100 mil pesos, en algunos casos excepcionales rondó los \$300 mil pesos, a una tasa de interés de entre el 12% y 16% y con garantías de 1 a 1. Otro programa importante implementado en 2003 fue el Fondo de Garantía, el cual contaba con cerca de \$50 millones de pesos.

En este punto, Dussel (2004) hace una mención de la Small and Business Administration (SBA) en Estados Unidos. Se trata de una institución con más de 50 años que se dedica a apoyar, asesorar, asistir y proteger los intereses y preocupaciones de las PYME norteamericanas. A través de apoyos directos e indirectos, ha impulsado aproximadamente a 20 millones de empresas. Haciendo una comparación con las instituciones en México, la SBA contaba con más de \$45 mil millones de dólares y 219 mil créditos, lo que da poco más de \$200 mil dólares por crédito. Asimismo, la SBA tiene cerca de 3 mil funcionarios en 90 oficinas alrededor del país, incluyendo más de 10,700 maestros y 6 mil bancos que participan en la capacitación y financiamiento de las empresas. Resalta que el apoyo de la SBA no se concentra en las microempresas, como pudiera pasar en México, sino que incluye empresas relativamente más grandes pero que siguen siendo clasificadas como PYME.

La SBA busca, en orden de prioridad, permitir a las empresas acceso a capital, al desarrollo empresarial (asistencia técnica y capacitación), contrataciones con el

gobierno (licitaciones) y apoyo a las pequeñas empresas en la interpretación de la legislación y sus efectos, al igual que investigaciones específicas. Aunque la mayor parte de los apoyos son otorgados mediante garantías, la SBA también otorga apoyos directos a empresas en etapa de crecimiento, que necesiten recursos para adquirir activos fijos, a través de compañías de desarrollo certificadas. Finalmente, cabe resaltar los esfuerzos de la SBA por coordinar la comunidad académica con el sector privado y los gobiernos locales a través de sus centros de desarrollo empresarial.

El primer problema que enfrentan los programas de apoyo a las PYME en México, y quizás uno de los mayores, es la desinformación y desconfianza de la gente. Gómez (2013) lo dice: “las personas que se encuentran al frente de las PYME son incrédulos sobre los apoyos que dan los gobiernos y sus programas”. Esto ya se ha establecido anteriormente y también demuestra un poco de los efectos de la corrupción e inseguridad sobre la sociedad mexicana.

Otro de los retos que se enfrenta en México es la obtención de información precisa y eficaz para medir y corroborar el impacto de las políticas y programas de apoyo a las PYME. Si bien existe el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) como el encargado de llevar a cabo estas acciones, de acuerdo con Saavedra, Tapia y Anaya (2013), aún no se ha logrado identificar con claridad cuáles han sido los resultados, ya que los indicadores no son precisos y la metodología empleada no ha sido la más conveniente para realizar la evaluación.

Como parte de las características de los programas de apoyo existentes, se debe mencionar el hallazgo de Palomo (2005), quien en 2001 encontró que sólo 2 de 134 programas se enfocaban en los problemas internos de las PYME. Para ser más específicos, estos se dedicaban a los sistemas de información y capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial.

Este apartado muestra cómo dos de los principales problemas son la desinformación y la desconfianza de los propietarios de las PYME hacia los programas de apoyo. Menos del 20% de las empresas estudiadas los conocían y sólo cerca del 3% los empleaba, resaltando que la mayor parte eran microempresas (Dussel, 2004). El tercer mayor problema es la falta de información precisa y eficaz para medir y corroborar el impacto de los programas de apoyo sobre el desempeño de las PYME. Además, considerando que la mayor parte de las empresas atendidas son de tamaño micro, algunos indicadores se ven influenciados por esto y hacen que la atención recaiga sólo en este tipo de organizaciones. Como establecen Saavedra y Saavedra (2014), los planes de acción deben adaptarse para atender las características y el entorno en que se desempeñan todas las pequeñas y medianas empresas.

7.6 Competitividad

Casas e Ibarra (2013) establecen que las PYME mexicanas actualmente tienen un nivel de competitividad insuficiente, lo cual limita su desempeño y les impide integrarse como proveedoras de grandes empresas y posicionarse en el mercado a nivel global.

La competitividad es un aspecto muy importante, como menciona Padilla (2006), tiene una fuerte relación con la capacidad de incrementar el nivel de vida de una sociedad, generar un crecimiento sostenido de la productividad y la posibilidad de participar en los mercados internacionales. Para Balderas, Gómez y Allier (2006), la competitividad ha sido uno de los factores más relevantes para la PYME mexicana en los últimos 20 años; debido a la globalización, se dio una gran apertura comercial que representó un importante cambio en el mercado para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no se ha logrado alcanzar el potencial de esta expansión comercial como un impulso para el crecimiento de las PYME.

México cuenta con una gran apertura al mercado internacional, y la competitividad de las empresas es un tema que ha adquirido mayor atención en los últimos años; la competencia ya no se limita al área local, sino que las empresas mexicanas deben competir contra compañías extranjeras. No obstante, como menciona Larios-Gomez (2016), el nivel de producción de las PYME no puede enfrentarse al de las grandes organizaciones y se limita a ofrecer bienes y servicios concretos o que complementen la producción de las demás compañías; esto no es malo, de hecho, así funcionan muchas PYME en países desarrollados, pero, la especialización implica que la mano de obra esté mejor capacitada y que exista innovación en el proceso de producción, en estos últimos puntos es donde Latinoamérica se ha quedado rezagada.

Ya que el ambiente actual muestra una intensa competencia, Cervantes (2005) observa cómo las empresas se ven presionadas a incrementar, o por lo menos mantener, su nivel de participación en el mercado a través de una constante innovación ya sea de productos o de procesos de producción. Al mismo tiempo, se les exige que estos procesos productivos sean lo suficientemente flexibles como para poder responder adecuadamente a los rápidos cambios del entorno, siempre cuidando que se mantengan bajos costos y un alto nivel de productividad, puede que incluso se busque llegar a nichos de mercado y dar un impulso a la mano de obra calificada, todo con el propósito final de poder incursionar en el mercado global. En un estudio realizado por Molina (2011) se encontró que los principales factores considerados por las empresas como claves para competir eran: servicio al cliente, calidad del producto/servicio y reputación/imagen de la empresa. Mientras que los factores clasificados como los menos importantes fueron investigación y desarrollo, preparación/formación del personal y desarrollo de nuevos productos/servicios, los cuales se relacionan estrechamente con la competitividad de las empresas, de ahí la necesidad de promover un cambio de mentalidad orientado hacia una mejor gestión de los recursos y capacidades de las empresas, de manera que se desarrollen ventajas competitivas sostenibles que les permitan mejorar su desempeño.

De acuerdo con Franco y Urbano (2010), una de las maneras en que se determina si una PYME es exitosa es si ha logrado consolidarse y crecer, es decir, que ha ganado cuota de mercado, que es generadora de empleos y que obtiene ganancias suficientes para sus accionistas o inversores. Otra forma de ver el éxito es con base en el nivel de competitividad de la empresa. Para esto, se debe definir la competitividad como: “la capacidad de las organizaciones para mantener las ventajas frente a sus competidores, las cuales permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado” (Franco y Urbano, 2010). Para Aragón y Rubio (2005), la competitividad también se puede ver como: “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”.

Tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades, se puede determinar que la fuente de ventaja competitiva sostenible de una empresa es: “la diferencia en los recursos, capacidades o competencias básicas entre las empresas” (Franco y Urbano, 2010). De hecho, esta misma teoría resalta que las empresas de un mismo sector pueden tener diferencias internas entre ellas, lo cual contribuye a generar esa ventaja competitiva. Asimismo, permite definir a la empresa como “un ente formado por un conjunto de recursos que la hacen única y le permiten obtener beneficios de dichas características” (Gómez, López y Ruíz, s.f.).

Si bien existen variables externas muy importantes, como la competencia y los cambios en las preferencias del consumidor, que afectan directamente la competitividad de las empresas, Aragón y Rubio (2005) mencionan que las variables internas, como la estrategia, posición tecnológica y sistemas de información, pueden tener un mayor impacto sobre las empresas, haciendo que su capacidad de competir dependa de la manera en que administren estos recursos, sobre todo, la estrategia que las empresas adopten tendrá un fuerte impacto en sus resultados. Esto concuerda con lo que se ha venido señalando, los factores internos son

aquellos que las empresas pueden manejar y que les permitirán mejorar su desempeño.

La competitividad también se relaciona con el análisis estratégico empresarial, desde el punto de vista de la administración de empresas, “las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño” (Lall, Albadalejo y Mesquita, 2005). Esto se relaciona con Industry Canadá, quien establece que una empresa competitiva también es rentable ya que su costo promedio no debe ser mayor que el precio de mercado de sus productos ni que el costo promedio de su competencia, en caso contrario, la productividad de la empresa se podría encontrar en niveles muy bajos o con costos de insumos muy elevados (citado en Solleiro y Castañón, 2005).

De acuerdo con Pérez y Pérez (2008), la competitividad de una organización tiene su origen en las ventajas específicas con las que cuenta la empresa y que puedan asegurar su supervivencia en el mercado. Para esto, se debe aclarar la diferencia entre ventaja comparativa y ventaja competitiva, la primera hace referencia a los distintos costos de los insumos que necesita la empresa para operar, mientras que la segunda se refiere a la capacidad de la organización para transformar y aprovechar estos insumos eficientemente. Asimismo, la competitividad se puede clasificar en dos tipos: la espuria y la auténtica, en el primer caso, la ventaja es difícil de mantener y no permite que el entorno se beneficie del crecimiento económico, se obtiene a través de bajos salarios para los trabajadores, explotación de los recursos, etc., la competitividad auténtica es aquella que se logra impulsando la producción mediante nuevas tecnologías, eficiencia en la producción, diferenciación de los productos, etc. En el segundo caso, las empresas pueden establecer estrategias para crecer y seguir operando en un futuro.

Miles y Snow (1978) establecieron cuatro categorías de estrategias competitivas:

1. Defensiva. Se enfoca en un estrecho y limitado ámbito de producto-mercado, al cual trata de proteger. Las empresas ofrecen un conjunto estable de productos o servicios, concentrándose en un segmento del mercado con la finalidad de tener un alto nivel de especialización.
2. Exploradora. Contrario a la defensiva, en este caso las empresas buscan nuevas oportunidades de mercado continuamente a través de la innovación y el desarrollo de nuevos productos, ajustándose a las tendencias del entorno; por lo que, muchas veces, son las mismas creadoras del cambio en él.
3. Analizadora. Es una mezcla entre defensiva y exploradora. Las empresas ofrecen una línea de productos básicos, operan de forma rutinaria, formal y eficiente.
4. Reactiva. Se presenta en las empresas que no muestran la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios del mercado, ya que son inestables e inconsistentes. No llevan a cabo ningún ajuste hasta que se ven presionadas por el entorno y tampoco muestran una estrategia.

Respecto a este tema, Gómez y López (s.f.) mencionan que se realizó una investigación en nueve estados de México, donde participaron 38,871 empresas y se encontró que el mejor desempeño era el de aquellas que habían adoptado estrategias exploradoras o analizadoras y poseían una posición tecnológica fuerte o buena. A pesar de esto, en 2006 el estudio se llevó a cabo en Nayarit con 393 PYME, obteniendo como resultado que las pequeñas empresas prefieren tomar estrategias defensivas, mientras que las medianas se inclinan más por las estrategias exploradoras para competir en sus mercados. En el caso de Puebla, la mayoría de las empresas eligió competir a través de estrategias defensivas. En segundo lugar, algunas empresas se inclinaron por estrategias exploradoras y

analizadoras, es decir, en general, las PYME están más enfocadas en la atención a sus clientes y no buscan nuevos mercados.

Ya Porter (1990) señalaba que la ventaja competitiva de las empresas es la clave de la competitividad y, para Solleiro y Castañón (2005), el desempeño competitivo de las empresas se encuentra en su capacidad para administrar sus recursos internos, es decir, aquellos que están bajo su control. Sin embargo, el concepto de competitividad no se queda sólo al nivel de las empresas. Aunque la meta no sea competir con otras naciones, un país también puede ser competitivo, siempre y cuando las entidades que lo conforman lo sean. Como establecen Porter (1990) y Krugman (1994), las empresas son la “base de la competitividad”. De hecho, Cervantes (2005) clasificó los elementos que afectan la competitividad de las empresas haciendo hincapié en tres niveles:

1. Competitividad del país. Abarcando la estabilidad macroeconómica, acceso a mercados internacionales y la regulación del sector empresarial, por ejemplo.
2. Infraestructura regional.
3. Competitividad de la propia empresa.

Existen factores estáticos y dinámicos que afectan la competitividad. Si bien este concepto se relaciona mucho con el de productividad, ambos tienen diferentes significados. La productividad de un país se basa en su capacidad para sostener sus niveles de ingreso y ayuda a determinar cuáles son los rendimientos de inversión, lo cual también permite tener una economía en crecimiento (Forum, 2009). Por lo tanto, la competitividad y la productividad son elementos complementarios y, como menciona Suárez (2005), “para que exista competitividad se requieren bases sólidas de productividad en una economía”.

Como ya se mencionó, uno de los aspectos que más afecta la consolidación y permanencia de las PYME en el mercado es su nivel de competitividad. Saavedra

(2010) expone que existen varios factores que definen la competitividad de una empresa, incluyendo “la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter empresariales, el sector y la infraestructura regional”. De acuerdo con Solleiro y Castañón (2005), la OCDE también hizo una lista donde estableció cuáles eran los principales factores que influyen en la competitividad de las empresas:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- Capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- Capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- Capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

En 2011, Bamrud realizó 10 recomendaciones para mejorar la competitividad en las regiones de Latinoamérica:

1. Mejorar instituciones. Para agilizar el desarrollo económico es necesario evitar burocracia excesiva, corrupción y deshonestidad, así como aumentar los niveles de transparencia en los procesos gubernamentales.
2. Disminuir la corrupción. El nivel de corrupción en Latinoamérica es tan alto que se debe hacer un hincapié en este punto. Si bien se han registrado

mejoras en el desempeño económico de los países, este es uno de los males más arraigados en los sistemas.

3. Mejorar la educación. Se debe elevar tanto la calidad de la formación de la población, como aumentar el número de personas que tienen acceso a ella, sólo así se podrá erradicar la desigualdad y pasar a economías más desarrolladas.
4. Mejorar la seguridad. De mano de la corrupción, se han generado altos niveles de inseguridad y crímenes en toda Latinoamérica. Esto entorpece el desarrollo económico de los países y genera gastos extraordinarios por la necesidad de contratar seguridad privada e, incluso, por las pérdidas a raíz de los robos.
5. Mejorar la infraestructura. Para un mayor y mejor desempeño, es necesaria una mayor inversión en la infraestructura nacional, sobre todo, el autor hace hincapié en transportes, es decir, se necesita mejorar los puertos, las carreteras y los aeropuertos.
6. Liberar importaciones. Esta medida va dirigida principalmente a países como Brasil y Argentina, no obstante, es un aspecto que todos deben mantener presente tanto para el beneficio del consumo privado como para las empresas que necesitan bienes que no encuentran en el mercado local.
7. Reducir y simplificar impuestos. Las tasas fiscales de América Latina son más altas que el promedio y el sistema fiscal requiere un mayor número de horas para preparar todos los trámites. En Estados Unidos se estima un promedio de 187 horas para completar el proceso hasta el pago de impuestos, mientras que el promedio de Latinoamérica es de 544 horas para el mismo trámite.

8. Mejorar los sistemas de salud. En este punto sobresale la desigualdad que existe entre la calidad de los servicios médicos en los hospitales privados y los públicos. La recomendación es que el servicio sea igual de eficiente para toda la población, sin importar su nivel de ingresos.
9. Mayor privatización de empresas.
10. Más tratados de libre comercio. Esta última recomendación va dirigida sobre todo a Brasil, ya que países como México y Chile han demostrado los beneficios de contar con un mayor número de tratados.

Como menciona Varela (2002), las organizaciones deben trabajar en conjunto con el gobierno para mantener y expandir su mercado, tal como sucede en otros países como Estados Unidos. La competencia con empresas transnacionales es complicada, sobre todo para las PYME, ya que su capacidad económica no puede hacer frente al fuerte capital que tiene estas organizaciones. Es común que las grandes compañías consigan comprar a empresas nacionales o que ofrezcan sus productos a menores precios, acaparando una mayor participación del mercado; en este punto resalta la importancia que tiene el apoyo gubernamental para fortalecer al empresario mexicano, si bien las compañías extranjeras ofrecen salarios atractivos, es preferible apoyar la iniciativa local y tener una economía nacional más fuerte.

Al día de hoy existen varios programas e instituciones que apoyan el desarrollo de las PYME, como el Fondo PYME, pero aún no se han obtenido los resultados deseados. En otros países, como España e Irlanda, las iniciativas han impulsado la competitividad de los negocios y han logrado consolidarlos como grandes empresas (Larios-Gomez, 2016). Por lo que se debe dar seguimiento a los programas de apoyo en México y analizar qué factores han retrasado los resultados positivos en la operación de las PYME.

Unger (2018) es un investigador que resalta la importancia que tiene la innovación para desarrollar la competitividad de una empresa, utilizándola como una ventaja competitiva. Sin embargo, como su estudio muestra, México es uno de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que tiene un menor porcentaje de su PIB destinado a inversiones en Investigación y Desarrollo. Este no es un problema exclusivo del gobierno, sino de la población nacional. La situación más común entre los empresarios es no invertir en innovaciones tecnológicas hasta que no se convierten en una verdadera necesidad, o por la presión de la competencia. En el trabajo que realizó, el autor encontró una tendencia: la mayoría de la población prefiere iniciar un negocio dentro de los sectores de comercio y de servicios a tener una empresa en el sector manufacturero, las razones son válidas ya que las organizaciones comerciales y de servicios están expuestas a una menor competencia, tienen mejor rentabilidad y crecimiento; además, en el caso de las PYME, su propia naturaleza les impide destinar inversiones grandes a la innovación, así como tampoco tienen la fortaleza para correr riesgos sobre inversiones que puedan fallar, por lo que una de las propuestas es redirigir los estímulos a la innovación hacia aquellas empresas que realmente lo necesitan.

Este capítulo expone la importancia de la competitividad dentro del desempeño de las PYME. Es un factor que permite a las empresas generar un crecimiento sostenido y la posibilidad de participar en otros mercados (Padilla, 2006); sin embargo, no se ha logrado alcanzar el potencial necesario para impulsar el crecimiento de las PYME. La gran apertura comercial de México hace que la competencia para las empresas no sea solamente local. Por lo tanto, las organizaciones se ven presionadas a incrementar, o por lo menos mantener, su nivel de participación en el mercado a través de una constante innovación y ajustándose a los rápidos cambios del entorno (Cervantes, 2005). Desafortunadamente, algunas de las áreas a las que se les presta menor atención son investigación y desarrollo, formación del personal y desarrollo de nuevos productos/servicios, de acuerdo con los estudios de Molina (2011). Se necesita

promover un cambio en la mentalidad de las PYME, de manera que logren una mejor gestión de sus recursos y capacidades con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan obtener mejores resultados y continuar el desarrollo de sus operaciones. Para esto, autores como Aragón y Rubio (2005) proponen poner atención a variables internas como la estrategia, posición tecnológica y sistemas de información de las empresas.

7.7 Innovación

Como se señaló, la innovación es otro factor que puede ayudar a mejorar la competitividad de una PYME y, en consecuencia, su rentabilidad y su esperanza de vida. Morales (2011) establece: “una regla básica para sobrevivir es que no hay nada tan peligroso como replicar las estrategias y prácticas del pasado, sean estas propias o de terceros”. Por lo tanto, las empresas deben incorporar la innovación como un elemento más de sus operaciones en el día a día. La innovación no sólo le ofrece a las PYME una mejor esperanza de vida, sino que les puede ayudar a posicionarse dentro del mercado.

De acuerdo con el “Manual de Innovación del Centro Europeo de Empresa e Innovación” (2007) la innovación se define como: “la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”; por su parte, la Fundación COTEC define innovación como “el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore”.

García (2007) establece que la innovación es fundamental para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas ya que se relaciona con su ventaja competitiva y con el nivel de desarrollo de la zona donde realizan sus actividades. Hoy en día, estas actividades de innovación y desarrollo tecnológico son realizadas por empresas, universidades y organismo públicos, con el propósito de hacer frente a

la economía moderna y la competencia internacional (López, Montes y Vázquez, 2007).

La innovación puede desarrollarse de distintas maneras. Santillán (2010) da los siguientes ejemplos:

- La introducción de un nuevo producto/servicio o un cambio cualitativo.
- Un nuevo proceso, no conocido en la rama correspondiente.
- La apertura de un nuevo mercado.
- El desarrollo de nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o de insumos.
- La introducción de cambios en la organización industrial y/o de servicios.

Como ya se ha mencionado, en México y en varios países, las PYME tienen gran importancia sobre la economía, por lo que se debe promover su desarrollo a través de políticas públicas. Al ser la mayor parte de las empresas, contribuir con cerca del 50% del PIB y emplear la mayor parte de los trabajadores en México, la competitividad de la economía y el bienestar de la población dependen del éxito de las PYMES. Sin embargo, estas empresas enfrentan varias dificultades para desarrollar o adaptar innovaciones debido a limitaciones de recursos y del mercado en el que se encuentran, ya que no disponen de infraestructura para la investigación ni de acceso a los recursos financieros necesarios (Rubert y Fuertes, 2003). Sin embargo, se debe mencionar que su tamaño y organización les permite ser más flexibles para adoptar estos cambios; por lo que debe aprovecharse esta ventaja.

La innovación permite formar y mejorar el capital humano, lo que conllevaría a una mejor productividad en las empresas. De hecho, Canales et al. (2009) establecen que, gracias a la movilidad del mercado laboral, este capital humano sería compartido con otras empresas y con la economía en su conjunto.

De acuerdo con Góngora y Madrid (2010), a pesar de los buenos resultados que puede aportar la innovación, esta no se considera un elemento importante a la hora de proporcionar apoyo o ayuda. En el estudio que llevaron a cabo, encontraron que los programas de apoyo de las agencias se enfocan principalmente en: capacitación, incubación, desarrollo tecnológico directo y consultoría, incluyendo en este último la inversión productiva y eventos de promoción para las PYME. Para brindar esta ayuda, las agencias consideran la generación de empleos, la factibilidad del proyecto, riesgo financiero inherente y conocimiento del mercado de la empresa; si bien no se menciona la innovación explícitamente en ninguno de estos casos, sí se encuentra implícita en los requisitos que exigen las agencias. Para medir el impacto de sus programas, se considera la creación de nuevos negocios y encadenamiento productivo, así como el incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

En su trabajo, Morales (2011) encontró que del 51% al 60% de las empresas que innovaban, estas daban mayor prioridad a la mejora de los productos/servicios, de los procesos y a la adquisición de equipo; los sistemas de gestión y dirección fueron los conceptos con menor inversión, mostrando un menor interés conforme menor era el tamaño de la empresa, sin embargo, no encontró diferencias significativas que mostraran una relación entre el nivel de innovación y la edad de las empresas. Esparza, Monroy y Granados (2011) sí encontraron esta relación: las empresas de mayor edad son las que tienden a realizar algún tipo de innovación, sobre todo en las áreas de productos y servicios y en los procesos de calidad, mientras que las empresas más jóvenes presentaron menos acciones encaminadas a la innovación, lo cual afecta su capacidad para sobrevivir en el mercado.

Esta sección desarrolla la importancia de la innovación, la cual se relaciona estrechamente con la competitividad de las empresas ya que ayuda al desarrollo de ventajas competitivas y, en consecuencia, favorece su desempeño y permanencia en el mercado. La innovación puede presentarse en distintas formas, como la introducción de un nuevo producto/servicio, un nuevo proceso, la apertura de un

nuevo mercado o cambios en la organización (Santillán,2010). Sin embargo, se ha visto que las PYME pueden enfrentar limitaciones de recursos o del mismo mercado en el que se encuentran, lo cual frena el desarrollo de estas actividades y afecta negativamente sus resultados.

7.8 Cultura empresarial y planeación estratégica

Lund (2003) resalta la importancia de establecer una cultura empresarial proactiva y alineada a las estrategias de la empresa, de manera que se genere una influencia positiva y significativa sobre el rendimiento de la misma. Hatch y Cunliffe (2010) complementan esta idea agregando que la cultura empresarial y las estrategias deben ser compatibles con el medio ambiente de los negocios para asegurar un mayor rendimiento, debido a que actualmente los cambios son persistentes y las empresas deben adaptarse constantemente. “Una empresa que no crece cuando menos al mismo ritmo que la industria o mercado en el que opera, estará destinada a la desaparición en el mediano o largo plazo” (Haime, 1997).

El caso de la microempresa sobresale ya que, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (1997), este tipo de negocio es: “un ente unipersonal y familiar cuya función objetivo no es la maximización de las ganancias sino ser un sustituto y/o complemento de los ingresos. De ahí que su cultura empresarial sea baja”. Por su parte Palomo (2005) menciona que el crecimiento y la permanencia de las organizaciones se limita o se estanca debido a que no se analiza de manera formal la gestión de las PYME. Mientras que Kauffman (2001) plantea la problemática de las PYME ante la globalización mencionando que, a nivel interno, las organizaciones escasean en cuanto a sistemas de planeación, organización, administración y controles eficientes.

La falta de planeación empresarial, incluyendo la planeación financiera, es una de las razones por las cuales fracasan las empresas (Argenti, 1976). De hecho, para Carleton, Dick y Downes (1973), “la planeación financiera empresarial, inteligente,

ha sido necesaria desde el momento en que han empezado a existir las empresas”. Otro autor que habla acerca de la importancia de la planeación financiera es Ortega (2008), quien establece que esta planeación debe formar parte del proceso de toma de decisiones de cualquier dirección, ya que su principal tarea es administrar un negocio. En su trabajo, Masilo y Gómez (2016) dan una definición general de lo que es la planeación financiera: “el proceso en donde se describen las actividades económicas y la asignación de recursos de la empresa”.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la planeación es: “la principal de todas las funciones gerenciales se basa en seleccionar la misión y los objetivos con el fin de elegir las acciones necesarias para su cumplimiento, es necesario tomar decisiones, es decir, se debe seleccionar las acciones entre varias alternativas, de forma que los planes faciliten un enfoque racional para alcanzar los objetivos preestablecidos”. Bak (2012) coincide con esta misma definición, haciendo hincapié en la necesidad de tomar decisiones con base en los objetivos de la empresa. Sin embargo, no hay que olvidar que la planeación estratégica debe incorporar las finanzas y aplicar correctamente la teoría financiera (Myers, 1984). Asimismo, la planeación permite anticipar acontecimientos futuros, de manera que se puedan adaptar los planes, y la planeación financiera pueda estimar los flujos futuros de efectivo de la empresa (Albach, 1962).

En un estudio, Leal (2009) tomó una muestra de 77 PYME en Aguascalientes, encontrando que el 55% de estas empresas empleaba algún tipo de planeación financiera. En Guadalajara, López (2013) estudió 34 PYME donde el 63% mantenían una planeación financiera, aunque el 81% de esta no era formal. Cardona (2010) trabajó con 39 PYME en Antioquia, Colombia, y registró que el 82% llevaban a cabo una planeación tanto estratégica como financiera. Sin embargo, no se aclara si esta planeación era formal o no. Los países en desarrollo, como México, tienen un nivel de riesgo país más alto que los países desarrollados; esto implica que su política y economía son más inestables y volátiles. Por lo tanto, la planeación financiera se vuelve mucho más útil y necesaria para las PYME (Pereiro, 2002).

Sin embargo, la planeación estratégica se ha interpretado erróneamente en el contexto de las PYME. Muchas veces los propietarios o la administración de estas empresas sólo se preocupan por las actividades cotidianas y reaccionan conforme las demandas del entorno. Por lo que no tienen un verdadero control sobre las actividades de la organización y pierden la dirección, siendo más vulnerables a tener una corta esperanza de vida.

La planeación formal tiene una correlación positiva con el éxito de las empresas, sobre todo, se ha vuelto una herramienta fundamental para las organizaciones medianas y grandes. La planeación financiera es una de las áreas más importantes dentro de la administración empresarial (Mazzarol, 2005). Para Nolan y Foran (1983), no establecer una planeación formal o financiera o hacerlo de manera incorrecta, podría tener serias consecuencias como: “toma de decisiones operativas y financieras ineficientes, no alcanzar los objetivos preestablecidos, destrucción del valor empresarial y, en casos extremos, la quiebra o el fracaso del proyecto empresarial”. Zevallos (2003) encontró que entre el 50% y el 75% de las nuevas empresas en países en desarrollo fracasan durante los primeros 3 años de vida debido a una mala planeación. En el caso de México, la Secretaría de Economía estima que el 65% de las empresas desaparece en los primeros dos años de actividades por este mismo tema, mientras que el INEGI calcula que el 63% de las empresas cierran durante los primeros 5 años. A diferencia de Estados Unidos, donde la tasa de fracasos empresariales es del 48% en los primeros cuatro años de operación, de acuerdo con el Comité de Estadísticas Laborales. Masilo (2014) menciona que una de las posibles razones por las cuales se ignora o rechaza la importancia de la planeación financiera en la administración empresarial o, si se lleva a cabo, tiene un nivel deficiente y no se cumplen los objetivos preestablecidos, es que las personas no comprenden con claridad los conceptos de:

- **Negocio.** Se define como una empresa exitosa que genera recursos superiores a sus erogaciones o como una organización social que emplea los recursos para alcanzar ciertos objetivos.
- **Dinero.** Es la variable que permite medir el éxito del negocio y aumentar su valor; es un bien de intercambio que se emplea obtener bienes y servicios.
- **Contabilidad.** Es la técnica del registro contable, permite cuantificar las operaciones; genera y comunica información útil y oportuna para la toma de decisiones para los usuarios tanto internos como externos. Asimismo, conserva un testimonio de los hechos económicos pasados y ayuda a mediar, analizar y planificar la situación financiera de la empresa.
- **Planeación.** Se puede definir como el proceso mediante el cual se administran eficientemente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos; permite resolver problemas y tomar decisiones efectivas. La planeación consiste en: establecer metas, gestionar recursos, identificar y analizar problemas, buscar soluciones alternativas, aplicar y controlar aquellas seleccionadas. Para esto, se debe considerar la complejidad de la empresa y su entorno. El proceso de planeación es continuo y permanente.
- **Valor de la empresa:** Para obtener el valor económico de una empresa, se debe elegir uno de los modelos (como la estimación histórica-contable o el descuento de flujos de efectivo), así como es necesario identificar su origen y qué variables lo definen. Cabe aclarar que existe un valor intrínseco (opinión sobre el futuro financiero de la empresa) y un valor extrínseco (precio de mercado). El valor de la empresa puede verse más afectado por las variables que determinan el flujo de efectivo que por las tasas de descuento, es decir, el precio y los costos son las variables que más influyen. Este es el último paso de cualquier planeación financiera (Pereiro, 2002).

El conocimiento de estos conceptos en una empresa se relaciona con el nivel de educación financiera de la administración, su capacidad para tomar decisiones financieras racionales y efectivas y el porcentaje de fracasos empresariales que se haya experimentado (Masilo y Gómez, 2016).

La verdadera planeación, como lo establece Haime (2005), se basa en una visión a largo plazo y permite que la administración controle el entorno. Con esto, la entidad también podrá establecer objetivos claros y estrategias que permitan alcanzarlos. Para esto, el autor plantea cuatro elementos fundamentales:

- a) El futuro del presente: se refiere a realizar el análisis de las posibles consecuencias que pueden tener diferentes planes de acción. Es decir, es una toma de decisiones más consciente, donde se plantean los posibles escenarios futuros de cada una de las opciones presentes. De esta manera, se pueden elegir aquellas acciones que tengan mayor certidumbre de llevar a la empresa hacia los objetivos deseados.
- b) Metodología: ya que el entorno de las empresas está en constante cambio, la planeación no es una actividad estática. Para que sea efectiva se requiere la revisión continua de los planes y estrategias establecidos por la administración, de tal forma que las empresas puedan adaptarse a las nuevas condiciones fácilmente y respondan a tiempo a los problemas que puedan surgir.
- c) Filosofía: la planeación estratégica es una actividad inherente a la buena administración. En palabras de Haime (2005), “es un proceso intelectual, creativo, proactivo e innovador”. No se deben subestimar los beneficios de invertir tiempo en el establecimiento de objetivos y el análisis de escenarios futuros.

- d) Estructura: finalmente, la estructura de la planeación está compuesta por cuatro planes básicos: los operativos, los presupuestos a corto plazo, los programas a mediano plazo y los planes estratégicos. Como se puede observar, para un mejor control de las operaciones de empresa, se deben establecer planes de acción en distintos puntos del tiempo.

Dentro de los beneficios de la planeación estratégica, se encuentran mitigar amenazas y aprovechar oportunidades. Esto hace referencia al análisis FODA, un estudio básico pero muy útil para la toma de decisiones. Identificar los factores internos, fortalezas y debilidades, permite conocer los recursos con los que cuenta la empresa y cuáles son las áreas de oportunidad en los que debe enfocarse; mientras que los factores externos, oportunidades y amenazas, permiten a la administración estudiar y elegir distintos planes de acción. Se hace hincapié en estos últimos para definir la visión a largo plazo de la empresa.

Holland (1981) identifica dos problemas en la planeación financiera: el uso de la teoría en situaciones prácticas y el desarrollo de modelos. Asimismo, hay una diferencia entre los modelos teóricos y los prácticos. Los modelos de simulación o prácticos son más sencillos, pero no brindan la suficiente orientación para la toma de decisiones complejas; mientras que los modelos teóricos son demasiado complejos y pueden ocultar variables importantes. Los modelos de planeación más útiles tienen las siguientes características: “son flexibles jerárquicamente, adaptados a los procesos de toma de decisiones existentes, simples para el procesamiento de datos, adecuados como herramientas de investigación y aprendizaje, sensibles al estilo cognitivo de la administración, ágiles y sistemáticamente flexibles para responder a cambios contextuales y ligados a los flujos de datos de la empresa”. Asimismo, los modelos deben ser holísticos, es decir, deben ver a la empresa como un sistema integral, abierto y flexible.

Existen diversas clasificaciones de modelos de planeación financiera. Para Albach (1962), existen dos: los tradicionales y los modernos. Los primeros generalmente

son de corto plazo y el aspecto financiero viene después de haber establecido la planeación productiva de la empresa. Mientras que los modelos modernos consideran a la empresa como una sola unidad de decisión, por lo que la planeación se realiza bajo un contexto general (es decir, cada decisión forma parte integral de un plan general) y la planeación se define a partir de los objetivos de la organización. Carleton et al. (1973) establecen una clasificación en 5 modelos de planeación:

1. Abajo-arriba y arriba-abajo. Son modelos con base en decisiones tomadas conforme los niveles de la empresa.
2. Contables y financieros. Toman como referencia las fuentes y la aplicación de los recursos.
3. Determinísticos y probabilísticos. Se utilizan para estimar los fondos.
4. Interactivos. Emplean el modelo de ensayo y error.
5. Optimización. Aquellos que buscan una solución en especial.

Como se ha mencionado, la planeación involucra la proyección de ingresos, costos y gastos, así como la estimación de flujos de efectivo. Cardona (2010) agrega que el horizonte de planeación debe cubrir el corto, mediano y largo plazo. De esta forma, se logrará identificar y evaluar los posibles cambios contextuales que pueden influir las actividades de la empresa, así como seleccionar y aplicar planes de acción para enfrentarlos.

Es importante alinear las operaciones de todas las áreas de la empresa para que los planes establecidos tengan éxito y, efectivamente, se alcancen los objetivos deseados. Por lo que, en este punto, es útil establecer la misión y el propósito de la organización, ya que sirven como una guía para las operaciones de la misma a lo largo del tiempo.

A continuación, se muestra un esquema de la planeación financiera estratégica propuesta por Haime (2005):

Tabla 13. Planeación financiera estratégica.



Fuente: Haime, 2005.

Partiendo de la estrategia del negocio, esta se basa en dos análisis: del entorno de negocios, que son las oportunidades y amenazas identificadas a través del análisis FODA, y el del negocio en cuestión, que son las fortalezas y debilidades propias de la empresa, igualmente descritas en el mismo estudio. Una vez que la administración ha definido la estrategia de la organización, se establecen los planes y programas de acción. Para un mejor control de las operaciones de la empresa y comprobar que, efectivamente, se han alcanzado los objetivos planteados, se realizan actividades de evaluación. Esta etapa incluye la revisión de los presupuestos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Como todo control, tiene una fase de retroalimentación que permite corregir errores y mejorar el desempeño de la empresa.

Cabe aclarar que, en la teoría, se han mezclados los términos de “planeación” y “estrategia”. La primera es una visión más aterrizada y establecerá tanto los objetivos de una organización como las acciones que debe realizar para

alcanzarlos, definiendo quiénes son los responsables de cada actividad y los tiempos en que deben llevarse a cabo, considerando un lapso de tiempo más inmediato. Mientras que la estrategia es una acción un tanto más filosófica, no establece planes de trabajo tan definidos, sino que establece la visión de largo plazo de la empresa, tomando como base la misión que haya definido la administración. Si bien, anteriormente, se definían estas diferencias entre ambas palabras, son conceptos que dependen uno del otro, por lo que en la actualidad se han fusionado para crear la “planeación estratégica”.

Una buena planeación estratégica y cultura empresarial permitirán a la empresa generar valor, no sólo para sus propietarios sino para sus empleados, clientes, proveedores y, en general, el entorno en el que opera. Si bien mucha gente busca ser un gestor del valor para sus empresas, para esto se necesita adoptar una nueva perspectiva. Se debe pensar en los rendimientos del flujo efectivo a largo plazo, en lugar de sólo concentrarse en los resultados mensuales. Asimismo, se requiere tener una visión objetiva: saber evaluar si las nuevas inversiones obtendrán una rentabilidad mayor que los costos de oportunidad o no, esto permitirá tomar las mejores oportunidades y generar un verdadero valor a la empresa.

La gestión del valor recorre todos los ámbitos de una empresa y es un proceso continuo. Copeland, Koller y Murrin (1995) mencionan que trabajar con una orientación al valor tiene dos aspectos distintos. “El primero implica una reestructuración que libere el valor inmovilizado en la empresa”. Las reestructuraciones generalmente ocurren cuando existen desfases importantes en el rendimiento de una empresa. Sin embargo, esto puede implicar algunos costos o acciones indeseadas como desinversiones o despidos. Para aminorar las consecuencias negativas, se tiene el segundo aspecto: “desarrollar un enfoque orientado al valor para liderar y dirigir su empresa después de la reestructuración” (Copeland, Koller y Murrin, 1995). Lo cual significa determinar prioridades con base en la creación de valor. La gestión del valor debe formar parte rutinaria de la toma de decisiones.

Para conocer el valor del negocio, se puede emplear el modelo del hexágono de reestructuración, el cual abarca seis dimensiones y se muestra a continuación:

Tabla 14. Hexágono de reestructuración.



Fuente: Copeland, Koller y Murrin, 1995.

Este esquema muestra que primero se debe conocer el valor actual en el mercado de la empresa. Después se calcula su valor real y el potencial, incluyendo las mejores internas, el valor externo de venta, las oportunidades de crecimiento y aumentando el valor a través de la ingeniería financiera.

Para conocer el valor actual de mercado, se puede realizar una comparación entre el rendimiento de la empresa, el de su sector y empresas comparables a ella. Respecto al valor real se puede estimar a través de modelos que se basen en la proyección de los flujos de efectivo futuros de la empresa. Para esto, también se debe poner especial atención al crecimiento de ventas, márgenes, capital circulante y necesidades de gastos y costos de capital.

Es muy importante conocer cuáles son los generadores de valor clave en la empresa. A partir de este punto, se pueden desarrollar planes para maximizar la creación de valor y determinar el potencial del negocio.

Incluso se puede plantear vender parte de la empresa o en su totalidad, si es que resulta conveniente. Asimismo, otro enfoque es establecer una estructura financiera óptima, donde se puedan aprovechar las ventajas fiscales de la deuda, siempre y cuando la empresa genere flujos de efectivo suficientes y estables que la soporten.

Es normal que las empresas se enfoquen en la generación de beneficios, porque es algo inmediato. Sin embargo, se debe modificar este pensamiento y establecer un futuro para la empresa, enfocándose en generar valor y rentabilidad sobre las inversiones.

Otro punto importante son los incentivos de los directivos o administradores, los cuales deben estar alineados a la creación de valor de la empresa.

Dentro de la gestión de valor se identifican tres etapas:

1. Estimar la situación de la creación de valor dentro de la empresa, identificando las oportunidades de reestructuración.
2. Actuar con base en las oportunidades, aunque a veces implique desinversiones.
3. Inculcar la filosofía de creación de valor en toda la empresa.

Para generar valor se deben desarrollar planes estratégicos. Asimismo, las empresas deben estar pendientes de las oportunidades de reestructuración para poder actuar a tiempo y evitar acciones tomadas por fuerza. Una reestructuración no se da sólo una vez en la vida de una empresa, sino que es un proceso que se repite y que permite a las empresas seguir desarrollándose y creciendo.

Este último capítulo se enfoca en el tema de la cultura empresarial y la planeación estratégica de las PYME debido a que, en general, estas empresas muestran limitados sistemas de planeación, organización, administración y control (Kauffman, 2001), lo cual influye en su crecimiento y permanencia en el mercado. Sobresale la falta de atención a la planeación financiera como uno de los motivos por los cuales llegan a fracasar las empresas (Ortega, 2008). La planeación permite a las empresas adaptarse oportunamente a los cambios de su entorno y establecer una visión a largo plazo. Sin embargo, en el caso de las PYME, la administración generalmente sólo se ocupa de las actividades del día a día y no existe un verdadero control. Nolan y Foran (1983) mencionan que una mala planeación puede llevar a tomar decisiones ineficientes, no alcanzar los objetivos, destruir valor para la empresa e incluso, la quiebra. Por lo tanto, se debe generar un cambio en la cultura empresarial de las PYME, de manera que logren establecer estrategias efectivas que les permitan mejorar su rendimiento y asegurar su permanencia en el mercado.

8. Metodología

La metodología utilizada para esta investigación tiene un enfoque cualitativo a través del estudio de caso. El enfoque cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, significados, creencias, actitudes, interacciones y comportamientos que son observables (Sampieri, 2014). Taylor y Bogdan (1986) sintetizan los criterios definatorios de los estudios cualitativos de la siguiente manera:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Así, los investigadores:
 - Comprenden y desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas.
 - Siguen un diseño de investigación flexible.
 - Comienzan un estudio con interrogantes vagamente formuladas.

2. Entienden el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística, es decir, que las personas, contextos o grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

Por otra parte, Smith (1987) recoge los siguientes criterios para definir la investigación cualitativa:

- Es un proceso empírico (no una mera especulación, interpretación o reflexión del investigador).
- Estudia cualidades o entidades cualitativas y pretende entenderlas en un contexto particular. Se centra en significados, descripciones y definiciones, situándoles en un contexto.

Retomando el último punto, se puede afirmar que la investigación cualitativa busca conocer procesos subjetivos. La investigación cualitativa pretende acceder al significado de las acciones desde la perspectiva del actor (Erikson, 1986).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, ya que busca especificar propiedades y características importantes. De acuerdo con Sampieri (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

El diseño de investigación es no experimental, lo que puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Sampieri, 2014). El diseño de esta investigación

también corresponde al no experimental transversal, en donde se recolectan datos en un sólo momento, es decir, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos, pero siempre la recolección de los datos ocurre en un momento único. El presente trabajo de investigación abarca el periodo de 2017 a 2019. En 2018, cabe recalcar, ocurrió el fallecimiento del fundador de la escuela y sus hijos adquirieron la administración de esta, por lo que se considera que es posible analizar y contrastar un año antes y un año después de este evento. Debido a que anteriormente había una administración deficiente y actualmente apenas se está retomando y reestructurando el control de las operaciones, sólo se pudo obtener información más precisa de estos últimos tres años.

Para este estudio se considera como unidad de análisis la escuela de nombre anónimo, ubicada en el Estado de Puebla, esta es una PYME familiar perteneciente al sector educativo; se estipula que esta es una empresa pequeña, ya que cuenta con menos de 50 empleados. Se eligió esta empresa ya que el investigador tuvo la oportunidad de colaborar con ella, es decir, podría compararse con un muestreo de oportunidad. Además, esta empresa se considera representativa de varias de las problemáticas de las PYME que se han expuesto antes, como un poder centralizado, contabilidad no profesionalizada y baja intensidad de capital, entre otras.

Se aplicó una entrevista semiestructurada y la persona a la que se va a entrevistar es una sola, la segunda socia con mayor porcentaje de participación (35%). No se entrevistará a los otros socios ya que el de menor porcentaje se encuentra fuera del país y no tiene una relación directa con la operación de la escuela, y el socio mayoritario no tuvo la disposición de ser entrevistado. El interés de la entrevistada por ser parte de esta investigación y participar en ella se debe, en primera instancia, a que la empresa es su principal fuente de ingresos y, en segundo lugar, debido a

que existe una importancia y valor sentimental hacia la institución, ya que es el patrimonio familiar; además de que mantenerla y mejorarla, impactaría el bienestar económico de los empleados y todas las demás personas y organizaciones que se ven influidas, directa e indirectamente, por las actividades y decisiones empresa.

En la entrevista a profundidad semiestructurada no se parte de un listado de preguntas fijas, sino de una guía de entrevista o guion de temas o aspectos a tratar, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández Sampieri, 2014). Una de las razones por las que se eligió emplear esta técnica consiste en que permite obtener información de profesionales, conocer temas complejos y obtener así, información muy rica en contenido (Soto Ramírez, 2017).

Para la realización de las entrevistas a profundidad se elaboró una guía de temas con base en los tópicos centrales de esta investigación, estos fueron: el sector educativo, esperanza de vida, competitividad, innovación y cultura empresarial (específicamente, planeación estratégica).

Tabla 15. Tabla de preguntas para la entrevista.

Pregunta	Categoría	
1	¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa perteneciente al sector educativo?	Sector educativo / Esperanza de vida (1) Esta pregunta brinda información sobre el contexto en que opera la unidad de estudio y menciona características importantes sobre su sector.
2	¿Qué acciones que se realicen actualmente consideras que restan valor a la empresa?	Esperanza de vida (1) Busca un primer acercamiento con la(s) problemática(s) que enfrenta la PYME, desde un punto de vista interno.

3	¿Cuál es uno de los principales problemas por los que la empresa no crece? / ¿Cuáles consideras que son las principales razones por las que tus ingresos han disminuido en los últimos años?	Esperanza de vida (1)	Profundiza en el análisis de la problemática de la empresa, enfocándose en la generación de recursos como punto de partida para asegurar la continuación de sus actividades.
4	¿Qué acciones consideras que la empresa ha realizado a lo largo del tiempo para mantenerse en el mercado?	Esperanza de vida (1)	Permite conocer las fortalezas de la PYME, así como el contexto histórico de sus operaciones.
5	Actualmente, ¿qué acciones consideras que deberían implementarse para evitar la desaparición de la escuela?	Esperanza de vida (1)	Esta pregunta ayuda a conocer el estilo de administración actual, así como los planes de acción más recientes y un poco más sobre el sector educativo.
6	¿Cómo calificarías la administración actual de la empresa?	Competitividad (2)	Profundiza en el análisis de la dirección actual de la empresa, sus estrategias y nivel de efectividad.
7	Como empresa, ¿qué opinan acerca del financiamiento a través de terceros?	Competitividad (2)	En este apartado, continúa el estudio del estilo de dirección de la PYME, enfocándose al uso de otras posibles fuentes de recursos.
8	¿Alguna vez han recibido y/o solicitado algún incentivo por parte del gobierno?	Competitividad (2)	Busca conocer la opinión sobre otra posible fuente de recursos, así como sobre la participación del Gobierno.
9	¿Quiénes consideras que son tus competidores directos y por qué?	Competitividad (2)	Analiza el mercado en que opera la PYME, sus participantes y características.
10	¿Qué estrategias consideras que tus competidores aplican y	Competitividad (2)	Busca determinar las ventajas competitivas tanto de la unidad

	les genera ventaja competitiva?		de estudio como de su competencia, para poder compararlas y analizarlas.
11	¿En qué consideras que la empresa esté siendo innovadora?	Innovación (3)	Se plantea esta pregunta para conocer las ventajas competitivas y fortalezas de la empresa.
12	¿Cuáles considerarías que son las áreas de oportunidad de la empresa en cuestión de innovación?	Innovación (3)	Busca conocer los recursos de la empresa, sobre todo, las áreas que necesitan renovarse.
13	¿Qué acciones concretas emprenderías para ser una empresa más innovadora?	Innovación (3)	Permite detectar oportunidades y conocer un poco más sobre la innovación en el sector educativo.
14	¿Piensas que hay una relación entre los programas de estudio actuales y la innovación? ¿De qué forma?	Innovación (3)	Profundiza en el análisis del sector educativo y su relación con la innovación.
15	¿Se brindan programas de capacitación y actualización al personal docente y administrativo? ¿Qué tan frecuente?	Innovación (3)	Permite conocer el nivel de preparación actual del personal y con qué habilidades y/o conocimientos cuentan.
16	Actualmente, ¿cuentan con una misión y visión establecidos? Si es afirmativo, ¿cuál es? Y si no, ¿por qué no?	Planeación estratégica (4)	Esta pregunta está enfocada a conocer mejor la dirección actual de la empresa y su cultura empresarial.
17	¿De qué forma y cómo se ha implementado la planeación estratégica?	Planeación estratégica (4)	Permite conocer las medidas que se han tomado y qué cambios se han dado en la operación de la PYME.
18	¿Consideras que la planeación estratégica que se	Planeación estratégica (4)	Ayuda a conocer el grado de efectividades de las acciones

	ha implementado está generando los resultados deseados?		que se han realizado y la posición de la empresa respecto al cumplimiento de sus metas y objetivos.
19	¿Han establecido metas a corto plazo (un año), mediano (5 años) y largo plazo (10 años)? ¿Cuáles son?	Planeación estratégica (4)	Esta pregunta permite conocer la cultura empresarial de la PYME, si cuenta con algún tipo de planeación a largo plazo y cuáles son sus metas y objetivos.
20	¿Consideras que la planeación estratégica actual es acorde a los objetivos/ metas planteados?	Planeación estratégica (4)	Permite saber si las acciones de la empresa están alineadas a sus objetivos y si la planeación es efectiva.
21	¿Cuáles considerarías que serían las mejoras para que esta planeación genere mejores resultados?	Planeación estratégica (4)	Ayuda a identificar áreas de oportunidad que deben considerarse al establecer estrategias.
22	¿Qué aportaciones consideras que ha hecho la empresa para la zona? ¿De qué tipo?	PYME / Esperanza de vida (1)	Permite conocer el impacto de la PYME en la sociedad y su relevancia.

Fuente: Autoría propia, 2020.

Para esta investigación se utilizó el estudio de caso, que consiste en “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (Yin, 1989).

De acuerdo con Pérez- Serrano (1994), el estudio de caso implica un examen a profundidad de un fenómeno con el fin de conocer todos los aspectos sobre éste. El estudio de caso permite hacer un examen exhaustivo sobre el fenómeno de la realidad que interesa al investigador y, de esta manera, obtener la máxima comprensión de éste para lograr “el conocimiento detallado de casos específicos, con el objetivo de identificar cómo ocurren los eventos”.

Con base en la revisión de diversos estudios, Pérez Serrano (1994) sugiere como propiedades esencialistas del estudio de caso las siguientes: a) particularista, porque concentra su atención en problemas específicos, b) descriptiva, porque el producto final es una descripción completa, rica y densa del fenómeno estudiado y puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe, y d) inductivo, porque las generalizaciones parten de conceptos particulares. Asimismo, los resultados de un estudio de caso pueden clasificarse en: descriptivos, explicativos o evaluativos. Este estudio corresponde a un estudio de caso descriptivo, ya que contiene descripciones sobre el objeto de estudio o unidad de análisis.

Se utilizó el estudio de caso ya que, como lo indican Villareal y Landeta (2010), el estudio de caso está siendo cada vez más aceptado en la comunidad científica y empresarial, sobre todo al comprobarse que el acceso a información de primera mano y/o comprensión de los procesos de toma de decisiones, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones. También se busca el análisis de unidades complejas a pequeña escala dentro de un marco limitado de tiempo, espacio y recursos, así como para obtener una perspectiva holística del fenómeno del objeto de estudio (Pérez Elizundia, 2019). El estudio de caso se centra en la construcción de explicaciones, mientras que los métodos cuantitativos lo hacen en la representatividad de sus muestras y en el nivel de confianza de sus resultados.

Se considera importante señalar que, si bien toda investigación científica debe ser válida, existen distintas formas de obtener dicha condición. Esto es particularmente relevante, ya que no debe evaluarse una investigación realizada mediante el estudio de caso con los mismos criterios que se utilizan para evaluar la validez de la investigación cualitativa (Fong, 2009).

8.1 Análisis de datos

Pérez Serrano (1994) sostiene que el objetivo del análisis de datos cualitativos consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad del objeto de estudio. También sostiene que la interpretación permite dar respuesta a problemas contrastados con la teoría general, y supone además establecer estrategias que ayuden a buscar solución. Esta técnica referida como “análisis de datos” es también conocida como técnica de “análisis de contenido” por autores como Sampieri.

En este análisis se parte de la frecuencia de aparición de las palabras, conceptos, frases o de las unidades de registro seleccionadas para la investigación. Las palabras, de acuerdo con Amezcua y Gálvez (2002), son la principal fuente de datos en investigación cualitativa, formando textos vivos y dinámicos.

Para el análisis de datos cualitativos se utilizó el esquema general propuesto por Miles y Huberman (1994; citado por Rodríguez, Gil y García, 1999). El primer tipo de tareas que afronta el tratamiento de la información para el análisis consiste en la reducción de los datos, es decir, en la simplificación, el resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable. Entre las tareas de reducción de datos cualitativos posiblemente las más representativas y, al mismo tiempo, las más habituales sean las de categorización y codificación, utilizados en este análisis. Esto debido a que, las capacidades humanas resultan desbordadas cuando tratan de procesar grandes cantidades de datos y se impone la necesidad de reducir la amplia información que contienen, diferenciando unidades e identificando los elementos de significado que soportan.

Generalmente, el análisis de datos cualitativos comprende la segmentación en elementos singulares y los criterios para dividir la información en unidades pueden ser muy diversos. Para esta investigación se utilizarán el criterio temático, que es aquel que considera unidades en función del tema abordado (considerando

conversaciones, sucesos y actividades que ocurren en la situación estudiada es posible encontrar segmentos que hablen de un mismo tema), y el criterio gramatical. Usando este tipo de criterios, se pueden diferenciar unidades básicas del texto en las oraciones o los párrafos. (Rodríguez, Gil y García, 1999). El criterio temático, además, resulta el más extendido y valioso en el análisis de datos cualitativos (Rodríguez, Gil y García, 1999).

La identificación y clasificación de elementos es precisamente la actividad que se realiza cuando se categoriza y se codifica un conjunto de datos; consiste en examinar las unidades de datos para identificar en ellas determinados componentes temáticos que permiten clasificarlas en una u otra categoría de contenido.

La categorización, que constituye sin duda una importante herramienta en el análisis de datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico; por otra parte, la codificación no es más que la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que se considera incluida. Los códigos representan a las categorías y consisten, por lo tanto, en marcas que les añadimos a las unidades de datos. En este caso se utilizaron números para su codificación.

Tabla 16. Esquema de análisis de datos, con el esquema de Miles y Huberman.



Fuente: Autoría propia, 2020.

8.2 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es una escuela familiar pequeña dirigida al sector turismo, ubicada en el Estado de Puebla. Actualmente, la escuela cuenta con 38 años de experiencia, fue fundada en 1981 por su propietario, ofreciendo la carrera de Técnico Profesional en Administración de Empresas turísticas. De hecho, fue una de las empresas pioneras en este sector al ofrecer programas de estudios orientados al turismo y la gastronomía dentro del Estado. Desde que inició operaciones, la escuela se ha ubicado en la zona céntrica de la ciudad y, a la fecha, es dueña del inmueble donde opera. Si bien no es una mala ubicación, los niveles de inseguridad en la ciudad han ido aumentando, lo cual afecta las actividades económicas de la zona, específicamente debido a que la zona del centro se considera insegura. Asimismo, las instalaciones deben renovarse para ser más atractivas al mercado, pues la empresa se enfoca sobre todo a jóvenes de entre 18 y 24 años. La escuela debe contar con instalaciones atractivas, limpias y cómodas, así como con equipo actualizado y suficiente. En la actualidad es esencial brindar a los alumnos las herramientas suficientes que les permitan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral, haciendo énfasis en las tecnologías de información y comunicación.

El modelo de formación que ha manejado desde un principio ha sido a través de la práctica profesional, siendo una de las primeras instituciones en brindar una Educación Dual, el modelo de formación dual es “una opción educativa, a través de la cual los estudiantes reciben, de manera alternada, formación teórica en los planteles educativos y formación práctica en las empresas, con la finalidad de facilitar la inserción de los egresados en el ámbito laboral” (SEP, s.f). De hecho, la escuela cuenta con un pequeño establecimiento donde ofrece servicio de alimentos y bebidas donde los alumnos pueden empezar sus prácticas.

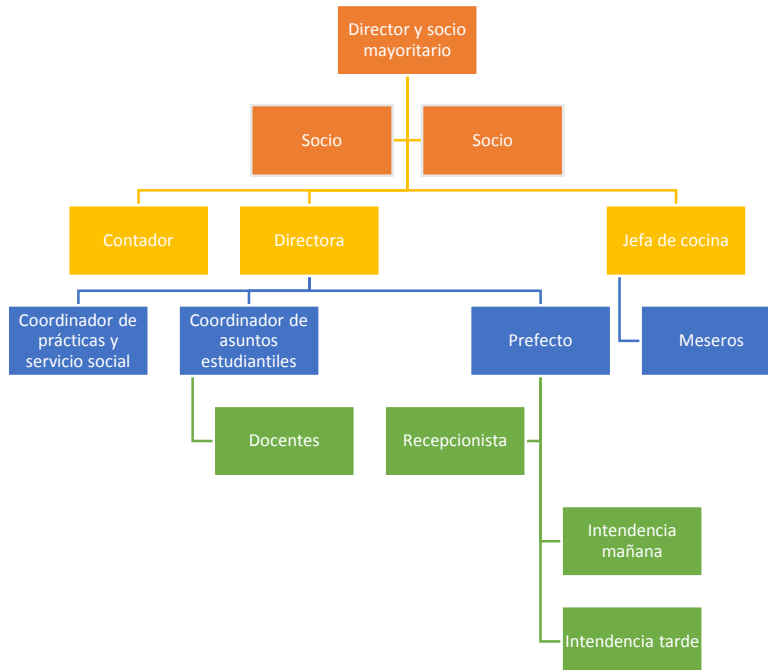
La empresa cuenta con más de 50 convenios con grandes organizaciones y negocios del Estado, lo que también ha permitido que sus estudiantes pongan en

práctica los conocimientos adquiridos durante sus estudios, así como que posteriormente, sean contratados por las mismas. Varios de los egresados han conseguido importantes puestos en grandes compañías, como tiendas departamentales de lujo, los principales restaurantes y hoteles de la ciudad, aerolíneas nacionales y dentro de instituciones gubernamentales. De hecho, personal de la escuela asesoró a locatarios del Mercado de Sabores del Estado, un proyecto del gobierno municipal para fomentar el turismo e impulsar el desarrollo social y económico de Puebla. Asimismo, los estudiantes participaron en una demostración llamada “Rescate de la Dulcería Típica Poblana y Mexicana”, la cual estaba orientada en la elaboración de gastronomía apegándose a la recetas originales de los conventos poblanos, con la finalidad de impulsar la promoción y conservación de la cultura del Estado. La escuela también ha participado en secciones de cocina en “Vive Mejor”, programa de revista cultural, de entretenimiento y educativa transmitido por el canal Puebla TV, canal de televisión del Estado.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por la escuela misma, se muestra que el 95% de sus egresados cuenta con trabajo, por lo que muchos de ellos recomiendan a la escuela. Principalmente, se ofrecen licenciaturas relacionadas al sector turismo, como gastronomía y hotelería. Sin embargo, en los últimos años se sumó la licenciatura en Puericultura y Desarrollo Infantil a su oferta educativa. En promedio, los programas de estudio rondan los 3 años. Además de estas tres licenciaturas, la escuela cuenta con diplomados y talleres, así como cursos de verano para niños en su oferta de servicios. La atención a los estudiantes es personalizada, ya que los grupos no superan los 20 alumnos por clase, sin embargo, es necesario actualizar los programas de estudio. Se debe renovar el equipo que manejan los estudiantes, sobre todo, las computadoras, así como implementar plataformas en línea que faciliten la comunicación entre los alumnos y profesores. Incluso se debe fomentar la creación de una identidad universitaria a través de actividades extracurriculares y de convivencia entre los estudiantes.

Uno de los mayores retos que enfrenta la empresa surgió a raíz de la muerte de su fundador. Durante el 2018, la empresa sufrió un cambio significativo de administración donde el hijo mayor de la familia asumió el cargo de socio mayoritario y director de la escuela. Actualmente el organigrama de la empresa es el siguiente:

Tabla 17. Organigrama de la empresa.



Fuente: Autoría propia, 2020.

La propiedad de la escuela se encuentra en manos de tres hermanos y se divide de la siguiente manera: 55% el socio mayoritario, 35% el segundo socio y el 10% restante para el último socio. Sin embargo, la dirección y la toma de decisiones se encuentra centrada en el hijo mayor. Una de las primeras acciones que llevó a cabo fue la de empezar a implementar una planeación estratégica dentro de la escuela ya que las actividades se iban realizando de forma inmediata, lo cual limitaba la visión a largo plazo de la PYME. Si bien, gracias a estos cambios han logrado obtener buenos resultados, el avance aún es lento y limitado.

El segundo reto de la empresa es la falta de generación de flujo de efectivo. Los últimos resultados de operaciones registran pérdidas para la PYME y, sin recursos financieros, la escuela no puede realizar grandes cambios, ni renovaciones ni inversiones. Debido a la administración conservadora que manejaba el fundador, la escuela no cuenta con ningún tipo de deuda o préstamos para financiarse. Asimismo, el pasivo laboral es muy alto, debido que gran parte del personal lleva trabajando ahí más de 30 años. La escuela cuenta con 11 administrativos y 10 maestros, en promedio, donde la edad promedio de los empleados es de 45 años.

La competencia regional sigue creciendo, incluso se ha visto una guerra de precios entre las escuelas donde no se puede seguir participando. Los trámites y permisos ante instituciones de gobierno cada vez son más numerosos y complejos, obstaculizando el desarrollo de las operaciones de la PYME. Por otro lado, en los últimos años, muchos estudiantes han abandonado sus estudios antes de finalizar sus carreras. Algunas de las razones que mencionan son factores completamente externos a la empresa, como lo es la falta de recursos para continuar sus estudios, cambios de carrera o embarazos no planeados.

Es necesario que la escuela tome acciones que le permitan superar los distintos retos que actualmente enfrenta para poder volver a generar ingresos, reinvertirlos y crecer e incluso, aplicar a distintas acreditaciones; lo cual mejoraría su imagen ante el mercado, haciéndola mucho más competitiva.

A continuación, se muestra el análisis FODA correspondiente a la PYME objeto de estudio. Se considera que una de las mayores fortalezas del objeto de estudio es su sólida relación con empresas del sector turístico, sin embargo, la administración centralizada y conservadora de la empresa ha frenado su adaptación y crecimiento:

Tabla 18. FODA de la empresa.



Fuente: Autoría propia, 2020.

Asimismo, se realiza el análisis financiero siguiente con base en los estados financieros de la empresa:

Tabla 19. Estados Financieros.

Estado de Posición Financiera								
Concepto	2019		2018		Variación	2017		Variación
		%		%			%	
Activo								
ACTIVO CIRCULANTE:								
Efectivo y equivalentes de efectivo	75,480	10%	18,500	3%	308%	66,000	10%	-72%
Cuentas por cobrar, neto	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Inventarios	10,000	1%	10,000	2%	0%	10,000	1%	0%
Impuestos por recuperar			140,175			25,163		
Otros activos circulantes	65,670	9%	6,550	1%	903%	12,350	2%	-47%
Total activo circulante	151,150	20%	175,225	27%	-14%	113,513		54%
ACTIVO NO CIRCULANTE:								
Propiedad, planta y equipo, neto	250,000	33%	250,000	39%	0%	250,000	37%	0%
Depreciación	310,000	41%	210,000	33%	48%	310,000	46%	-32%
Otros activos fijos	45,000	6%	5,000	1%	800%		0%	0%
Total activo no circulante	605,000	80%	465,000	73%	30%	560,000	83%	-17%
Total Activo	756,150	100%	640,225	100%	18%	673,513	100%	-5%
Pasivo								
PASIVO A CORTO PLAZO:								
Préstamos bancarios y documentos por pagar	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Intereses por pagar	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Proveedores	59,650	8%	375,700	59%	-84%	293,270	44%	28%
Cuentas por pagar	78,000	10%	585,050	91%	-87%	355,730	53%	64%
Impuestos por pagar	129,625	17%		0%	0%		0%	0%
Otros pasivos financieros corrientes	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Total pasivo circulante	267,275	35%	960,750	150%	-72%	649,000	96%	48%
PASIVO A LARGO PLAZO:								
Préstamos bancarios y doctos por pagar	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Provisiones y otros pasivos no circulantes	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Total pasivo no circulante	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Total Pasivo	267,275	35%	960,750	150%	-72%	649,000	96%	48%
Capital Contable								
Capital social	100,000	13%	100,000	16%	0%	100,000	15%	0%
Utilidades retenidas	388,875	51%	-420,525	-66%	-192%	-75,488	-11%	457%
Total Capital Contable	488,875	65%	-320,525	-50%	-253%	24,513	4%	-1408%
Total Pasivo y Capital Contable	756,150	100%	640,225	100%	18%	673,513	100%	-5%

Estado Consolidado de Resultados Integral								
Concepto	2019		2018		Variación	2017		Variación
		%		%			%	
Ventas netas	1,260,000	100%	630,000	100%	100%	1,200,000	100%	-48%
Otros ingresos de operación	130,000	10%	115,000	18%	13%	96,000	8%	20%
Ingresos totales	1,390,000	110%	745,000	118%	87%	1,296,000	108%	-43%
Costo de ventas	60,000	5%	60,000	10%	0%	60,000	5%	0%
Utilidad bruta	1,330,000	106%	685,000	109%	94%	1,236,000	103%	-45%
Gastos de admón	420,000	33%	700,000	111%	-40%	717,000	60%	-2%
Gastos de ventas	380,000	30%	540,000	86%	-30%	613,000	51%	-12%
Otros gastos	11,500	1%	5,700	1%	102%	6,650	1%	-14%
Gastos por intereses	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Utilidad antes de Impuestos	518,500	41%	560,700	-89%	-192%	-100,650	-8%	457%
Impuesto a la utilidad	129,625	10%	140,175	-22%	0%	25,163	-2%	0%
Utilidad neta consolidada	388,875	31%	420,525	-67%	-192%	-75,488	-6%	457%
Utilidad por acción	3,889	0%	4,205	-1%	-192%	755	0%	457%

Fuente: Autoría propia, 2020.

Tabla 20. Análisis financiero y Método DuPont.

Razones Financieras							
Área	Razón	2019		2018		2017	
L i q u i d e z	Razón Circulante	$\frac{151,150}{267,275}$	= 0.57	$\frac{175,225}{960,750}$	= 0.18	$\frac{113,513}{649,000}$	= 0.17
	Prueba del ácido	$\frac{141,150}{267,275}$	= 0.53	$\frac{165,225}{960,750}$	= 0.17	$\frac{103,513}{649,000}$	= 0.16
	Activo circulante a pasivo total	$\frac{151,150}{267,275}$	= 0.57	$\frac{175,225}{960,750}$	= 0.18	$\frac{113,513}{649,000}$	= 0.17
Razón de efectivo	$\frac{75,480}{267,275}$	= 0.28	$\frac{18,500}{960,750}$	= 0.02	$\frac{66,000}{649,000}$	= 0.10	
Capital de Trabajo	$\frac{151,150}{267,275}$	= -116,125.00	$\frac{175,225}{960,750}$	= -785,525.00	$\frac{113,513}{649,000}$	= -535,487.50	

A p a l a n c a m i e n t o	Razón de endeudamiento	$\frac{267,275}{756,150} \times 100 = 35.35\%$	$\frac{960,750}{640,225} \times 100 = 150.06\%$	$\frac{649,000}{673,513} \times 100 = 96.36\%$
	Razón de apalancamiento	$\frac{267,275}{488,875} \times 100 = 54.67\%$	$\frac{960,750}{-320,525} \times 100 = -299.74\%$	$\frac{649,000}{24,513} \times 100 = 2647.63\%$
	Inversión propia	$\frac{488,875}{756,150} \times 100 = 64.65\%$	$\frac{-320,525}{640,225} \times 100 = -50.06\%$	$\frac{24,513}{673,513} \times 100 = 3.64\%$
Pasivo a largo plazo a activo fijo	$\frac{267,275}{250,000} = 106.91\%$	$\frac{960,750}{250,000} = 384.30\%$	$\frac{649,000}{250,000} = 259.60\%$	
Int. pagados a resultados de op.	$\frac{-}{518,500} \times 100 = 0.00\%$	$\frac{-}{-560,700} \times 100 = 0.00\%$	$\frac{-}{-100,650} \times 100 = 0.00\%$	
Ventas netas a pasivo total	$\frac{1,390,000}{267,275} = 5.20$	$\frac{745,000}{960,750} = 0.78$	$\frac{1,296,000}{649,000} = 2.00$	
R e n t a b i l i d a d	ROA	$\frac{388,875}{756,150} = 0.51$	$\frac{-420,525}{640,225} = -0.66$	$\frac{-75,488}{673,513} = -0.11$
	ROE	$\frac{388,875}{488,875} = 0.80$	$\frac{-420,525}{-320,525} \times 100 = 1.31$	$\frac{-75,488}{24,513} \times 100 = -3.08$
	Margen Neto	$\frac{388,875}{1,390,000} \times 100 = 27.98\%$	$\frac{-420,525}{745,000} \times 100 = -56.45\%$	$\frac{-75,488}{1,296,000} \times 100 = -5.82\%$
Margen Bruto	$\frac{1,330,000}{1,390,000} \times 100 = 95.68\%$	$\frac{685,000}{745,000} \times 100 = 91.95\%$	$\frac{1,236,000}{1,296,000} \times 100 = 95.37\%$	
Retorno de la Inversión	$\frac{388,875}{756,150} \times 100 = 51.43\%$	$\frac{-420,525}{640,225} \times 100 = -65.68\%$	$\frac{-75,488}{673,513} \times 100 = -11.21\%$	
Retorno de Capital	$\frac{388,875}{488,875} \times 100 = 79.54\%$	$\frac{-420,525}{-320,525} \times 100 = 131.20\%$	$\frac{-75,488}{24,513} \times 100 = -307.96\%$	

E f i c i e n c i a	Ventas Netas a Activo Total	$\frac{1,390,000}{756,150} \times 100 = 183.83\%$	$\frac{745,000}{640,225} \times 100 = 116.37\%$	$\frac{1,296,000}{673,513} \times 100 = 192.42\%$
	Ventas Netas a Activo Fijo	$\frac{1,390,000}{250,000} = 5.56$	$\frac{745,000}{250,000} = 2.98$	$\frac{1,296,000}{250,000} = 5.18$
	Antigüedad promedio de inventarios	$\frac{60,000}{10,000} = 6.00$	$\frac{60,000}{10,000} = 6.00$	$\frac{60,000}{10,000} = 6.00$
	Rotación de inventarios	$\frac{365}{6} = 60.83$	$\frac{365}{6} = 60.83$	$\frac{365}{6} = 60.83$
Antigüedad de cuentas por pagar	$\frac{137,650}{1,390,000} = 0.10$	$\frac{960,750}{745,000} = 1.29$	$\frac{649,000}{1,296,000} = 0.50$	
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{365}{0} = 3,685.80$	$\frac{365}{1} = 283.03$	$\frac{365}{1} = 728.88$	
Días de Venta por cobrar	$\frac{-}{1,390,000} = 0$	$\frac{-}{745,000} = 0$	$\frac{-}{1,296,000} = 0$	
Rotacion de cuentas por cobrar	$\frac{365}{-} = -$	$\frac{365}{-} = -$	$\frac{365}{-} = -$	

M e r c a d o	Utilidad por acción	$\frac{388,875}{100} = 3,888.75$	$\frac{-420,525}{100} = -4,205.25$	$\frac{-75,488}{100} = -754.88$
		$\frac{388,875}{100} = 3,888.75$	$\frac{-420,525}{100} = -4,205.25$	$\frac{-75,488}{100} = -754.88$
	Dividendo por acción	$\frac{-}{100} = -$	$\frac{-}{100} = -$	$\frac{-}{100} = -$
		$\frac{-}{100} = -$	$\frac{-}{100} = -$	$\frac{-}{100} = -$
	Razon de valor de mercado a valor en libros	$\frac{488,875}{100} = 4,888.75$	$\frac{-320,525}{100} = -3,205.25$	$\frac{24,513}{100} = 245.13$
		$\frac{488,875}{100} = 4,888.75$	$\frac{-320,525}{100} = -3,205.25$	$\frac{24,513}{100} = 245.13$

	2019	2018	2017
Número de Acciones	100.00	100.00	100.00
Dividendos pagados	-	-	-

	2019	2018	2017
Rentabilidad	$= \frac{388,875}{1,390,000} = 0.2798$	$= \frac{-420,525.0}{745,000.0} = -0.5645$	$= \frac{-75,488}{1,296,000} = -0.0582$
Eficiencia operativa	$= \frac{1,390,000}{756,150} = 1.8383$	$= \frac{745,000.0}{640,225.0} = 1.1637$	$= \frac{1,296,000}{673,513} = 1.9242$
Apalancamiento Financiero	$= \frac{756,150}{488,875} = 1.5467$	$= \frac{640,225.0}{-320,525.0} = -1.9974$	$= \frac{673,513}{24,513} = 27.4763$

79.54%		131.20%		-307.96%
---------------	--	----------------	--	-----------------

Fuente: Autoría propia, 2020.

Se puede observar que el año más complicado fue el 2018, año en que muere el fundador. El nivel de efectivo era muy bajo, las pérdidas habían aumentado, así como las cuentas pendientes de pago. Si bien en 2019, el desempeño mejoró y se reportaron ganancias, los gastos administrativos y de ventas representan más del 60% de los ingresos en conjunto.

La liquidez de la escuela se ha recuperado, sin embargo, todas las razones muestran que la empresa sólo sería capaz de cubrir la mitad de sus deudas en el corto plazo; siempre y cuando se consideren todos sus activos circulantes. El efectivo y equivalentes ya cubren un 28% de estas deudas.

Como se mencionó anteriormente, la estructura de la empresa es conservadora. Hasta el momento ha optado por realizar sus actividades sin recurrir a ningún tipo de financiamiento externo, por lo que no hay pago de intereses. La escuela sí aprovecha el crédito que le otorgan sus proveedores, de hecho, es una de las principales cuentas en el pasivo. Actualmente, el 35% de los activos de la empresa están financiados a través de deuda con proveedores y otros acreedores; el 65% restante se respalda con el capital.

Si bien los ingresos de la escuela cayeron a cerca de la mitad durante 2018, en 2019 lograron recuperarse. El margen bruto se encuentra arriba del 90%, sin embargo, los altos gastos de la empresa hacen que el margen neto se ubique en un 27%. Esto es una gran mejora a comparación de los años anteriores donde se habían reportado pérdidas. De igual forma, este último año, el retorno de la inversión fue del 51% y el del capital fue del 79%, mientras que en periodos anteriores los resultados eran negativos.

Las razones de eficiencia son altas, es decir, los activos realmente contribuyen a la generación de ingresos, sin embargo, por la naturaleza de la empresa, estas razones permiten principalmente confirmar que la escuela tiene un fuerte financiamiento a través de proveedores y que sus inventarios deben moverse rápido, ya que se emplean esencialmente en el área de gastronomía.

Finalmente, debido a que la empresa había reportado pérdidas en los años anteriores, no hubo ningún pago de dividendos a los socios. A pesar de que en este último año hubo ganancias, tampoco se repartieron ya que se planea reinvertir los recursos en la escuela para mejorar su desempeño.

Completando el análisis con el Método Dupont, se puede observar el avance que ha logrado la escuela en 2019. Los resultados ya muestran una rentabilidad del 27%; los activos se mantienen como generadores de ingresos, lo cual indica una buena eficiencia operativa; y, al mantener una estructura conservadora y libre de

deuda, la empresa mantiene un bajo riesgo y muestra un buen rendimiento. Las mayores fortalezas de la empresa han sido su eficiencia operativa y el uso de recursos propios como principal financiamiento, lo cual implica que se debe poner mayor atención en el control de gastos para incrementar su nivel de rentabilidad.

9. Resultados

La entrevista, compartida en los anexos de esta investigación, se realizó a la licenciada María Eugenia Ojeda Torres, socia de la escuela e hija del fundador y anterior director. Actualmente ya no labora dentro de la empresa, pero trabajó como docente durante 2 años, de 2017 a 2019. Esta entrevista está compuesta por 22 preguntas, todas ellas relacionadas con las categorías que se plantearon como hilo conductor de esta investigación, como son innovación, esperanza de vida, competitividad y planeación estratégica. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

La entrevistada mencionó que una ventaja de pertenecer al sector educativo es que es un sector cuyos servicios siempre van a ser requeridos por la sociedad; sin embargo, una de las principales desventajas es la extensa competencia. La PYME enfrenta una disminución en sus ingresos desde hace tiempo; a pesar de las acciones y esfuerzos que ha realizado la actual administración, aún no se ha logrado la mejora esperada.

Uno de los factores que resta valor a la empresa, y que se mencionó constantemente durante la entrevista, es la falta de nuevas tecnologías, un tema que se relaciona con la categoría de innovación. La entrevistada considera que hace falta mucha innovación en la empresa y que esto ha estancado su desarrollo dentro del mercado, haciéndola menos competitiva frente a otras empresas. Esto coincide con lo establecido por Cervantes (2005) pues, para este autor, las empresas mantienen su nivel de participación en el mercado a través de una constante innovación. Asimismo, Unger (2018) resalta el impacto que tiene la innovación sobre el desarrollo de la competitividad de las empresas. Cabe aclarar que la entrevistada

también reconoció que los precios que la escuela maneja actualmente no son competitivos. Su competencia maneja precios más bajos, lo cual la vuelve menos atractiva al mercado.

Sin embargo, a consideración de la entrevistada, la primera área que se debería atender es la tecnológica. Se necesita contar con una plataforma digital que permita llegar a un mercado más amplio y que facilite ofrecer otras modalidades de estudio más flexibles y que se adapten a las nuevas necesidades de los estudiantes. Antes de una innovación radical (la cual implicaría una fuerte inversión de recursos), la entrevistada considera que la escuela debe actualizarse y cubrir las necesidades inmediatas del mercado. Por ejemplo, en un mundo donde la tecnología avanza tan rápidamente, se debe enseñar a los alumnos a emplear las herramientas tecnológicas a su favor. Esto apoya lo establecido por autores como Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012), quienes destacan la necesidad de que las empresas sean eficientes y se adapten a las exigencias del mercado, para poder asegurar el éxito de sus operaciones. De igual forma, Aragón y Rubio (2005) mencionan que las variables internas, como la estrategia, posición tecnológica y sistemas de información, pueden tener un gran impacto sobre la capacidad de las empresas para competir.

Actualmente, la administración está optando por una estrategia de corrección y control, antes de empezar a innovar. Después de la crisis que representó la muerte del fundador, y en quien se concentraba todo el control de la empresa, la nueva administración busca estabilidad antes de llevar a cabo un plan de acción más riesgoso o ambicioso. De hecho, uno de los puntos de afectación es que el fundador de la escuela no tenía una buena planeación ya que, al preocuparse por ser un buen empleador, incurría en gastos excedentes, dañando la salud financiera de la empresa. Asimismo, se realizaron inversiones muy fuertes sin una planeación, lo cual también afectó el nivel de liquidez de la empresa. Todo esto coincide con lo mencionado por Palomo (2005), quien establece que los altos costos de operación y la falta de liquidez son dos de los principales problemas en la gestión interna de

las empresas, y por Zhang y Zhu (2011), quienes explican que la falta de fondos en las PYME se debe a una mala distribución de recursos y al establecimiento de una administración caótica. Por otro lado, los altos costos de los créditos bancarios y la desconfianza hacia los inversionistas externos y el apoyo del Gobierno impidieron que el fundador de la empresa contemplara fuentes de financiamiento externas como parte de su planeación financiera, lo cual afectó el crecimiento de la escuela. De hecho, autores como Delić, Peterka y Kurtović (2016) y Maté et al. (2013) coinciden en que el uso de fuentes de financiación permite a las empresas establecer una estructura de capital que les ayude a mejorar su nivel de competitividad y puede ser un factor crucial para su supervivencia. Sin embargo, aquí se comprueban las dificultades que tienen las PYME para el acceso a fuentes de financiamiento externas, tal como señalan autores como Guaipatín (2003) y Muritala, Awolaja y Bako (2012), así como la poca difusión y uso del apoyo gubernamental, tal como lo demostraron Dussel (2004), Molina (2011) y Gómez (2013).

De acuerdo con la entrevistada, la planeación actual sí muestra una mejor estructura que la administración pasada; se han tenido buenos resultados, pero el cambio no ha sido muy significativo. La administración aún es muy centrada y paternalista, modificándose a beneficio del director, y no existe verdadero trabajo en equipo. Además, aún no se tiene mucha experiencia en el área, por lo que se debe contratar a asesores externos.

La edad y personalidad del actual director influye mucho en la toma de decisiones, como explican Gaskill, Van Auken y Manning (1993). Su aversión al riesgo hace que implemente una dirección más conservadora y, aunque operan con mayor seguridad, esto también impide ver las nuevas necesidades del mercado. Al no identificar claramente cuál es su mercado meta, la estrategia y planeación que la nueva dirección ha implementado no ha sido tan efectiva, tal como señalan Navarrete y Sansores (2011). Para Bennett et al. (1994), así como para Aragón y

Rubio (2005), el establecimiento de una adecuada estrategia es uno de los factores más importantes para el desempeño de las empresas.

Esta nueva dirección conservadora ha generado un estancamiento en la operación de la empresa, de acuerdo con la entrevistada. Otro punto que afecta la esperanza de vida de la escuela, es la falta de comunicación efectiva del director hacia el personal administrativo y viceversa. Asimismo, ha surgido un desánimo generalizado por parte de los empleados. Esto podría ser un factor interno, debido a que la empresa no ha proporcionado las condiciones necesarias para un ambiente laboral idóneo, que favorezca el desempeño y actitud de los colaboradores. Como mencionan, Rodríguez y Vargas (2016), Silva (2016) y Morales (2018), es necesario desarrollar un liderazgo efectivo y tener la capacidad de trabajar en equipo, de manera que se motive a todos los miembros de la empresa, para poder mantenerlos alineados a los objetivos y lograr el trabajo deseado. La entrevistada también menciona que el personal no cuenta con la capacitación adecuada, los cursos que reciben son muy básicos y ellos necesitan nuevas herramientas y conocimientos para realizar sus actividades y que puedan transmitir a los estudiantes. Esto comprueba que, además de la investigación y desarrollo, otra de las áreas a las que menor atención se les presta es la formación del personal, como menciona Molina (2011).

Otro punto que afecta la esperanza de vida de la escuela, aunque es un factor externo, es la disminución de estudiantes interesados en carreras como turismo. De cada 10 estudiantes que inician sus estudios, sólo 3 se titulan de acuerdo con estudios recientes del Consejo Nacional para la Acreditación de la Educación Turística (CONAET citado por Armenta, 2019). Además, se ha visto que carreras como Medicina, Derecho y Administración mantienen una demanda más alta que Turismo en el país.

En cuanto a las acciones que se han implementado para que la empresa se mantenga operando a lo largo de estos años, las principales giraron en torno al

posicionamiento de la marca dentro del mercado. Este posicionamiento se debe a que la empresa mantuvo fuertes inversiones en publicidad y a que su fundador construyó relaciones significativas con empresas del sector turístico; esto último es una de las mayores fortalezas de la empresa. Para los estudiantes de turismo resulta muy efectivo el modelo dual, ya que propicia la generación de experiencia profesional, además de establecer relaciones con las empresas o los empleadores para futuras oportunidades laborales. Como estrategias concretas, la entrevistada considera que las instalaciones y métodos de enseñanza deberían de modernizarse, para después ampliar la oferta educativa, y mantener una publicidad efectiva.

La aportación más importante de la escuela es la generación de empleos, tanto los empleos directos que genera dentro de la empresa, como al contribuir en la formación de sus estudiantes. La calidad de enseñanza de la escuela sigue presente en el mercado donde opera y las buenas relaciones que ha logrado construir le permiten asegurar a sus alumnos un trabajo en el futuro, por lo tanto, se reconoce la importancia que tiene la empresa dentro de su mercado por su aportación económica y social.

En la siguiente tabla se puede observar un resumen de los resultados obtenidos, donde se muestra la variable analizada, su definición, calificación y una breve descripción de la misma:

Tabla 21. Tabla de resultados.

Variable (y codificación)	Definición conceptual	Calificación (Bueno, Regular, Malo)	Situación de la variable en este estudio de caso
Planeación estratégica (4)	La principal de todas las funciones gerenciales, se basa en seleccionar la misión y los objetivos con el fin de elegir las acciones necesarias para su cumplimiento. Se debe seleccionar las	Regular	La planeación inadecuada implica una mala distribución de los recursos y una administración caótica. No hay un análisis claro del mercado, y el poder está centralizado.

	<p>acciones entre varias alternativas, de forma que los planes faciliten un enfoque racional para alcanzar los objetivos preestablecidos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).</p>		<p>Tampoco está presente un ambiente laboral idóneo. La suma de todos estos factores ha conllevado a altos costos de operación y la falta de liquidez de la empresa.</p>
Innovación (3)	<p>La transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social (Fundación COTEC).</p>	Mala	<p>La falta de innovación, sobre todo el empleo de nuevas tecnologías, ha frenado el desarrollo del negocio y ha perjudicado su nivel de competitividad. Se necesita renovar las instalaciones y equipo para cubrir las demandas inmediatas del mercado.</p>
Competitividad (2)	<p>La capacidad de las organizaciones para mantener las ventajas frente a sus competidores, las cuales permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado (Franco y Urbano, 2010).</p>	Regular	<p>La falta de adaptación a las necesidades del mercado, ha hecho que la empresa quede rezagada frente a la competencia.</p> <p>Ante la falta de recursos para reinvertir, la dirección tampoco quiere recurrir al financiamiento externo, debido a la desconfianza y los altos costos. Se comprueban las dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas, así como la poca difusión y uso del apoyo gubernamental.</p>

Fuente: Autoría propia, 2020.

10. Propuestas

En este apartado se establecen algunos lineamientos estratégicos y recomendaciones generales que, con base en los objetivos y resultados obtenidos durante este trabajo, podrían contribuir a incrementar la esperanza de vida de la empresa estudiada. Asimismo, considerando las limitantes de esta investigación, que se mencionarán posteriormente, estas propuestas podrían funcionar como punto de partida para futuras investigaciones. Cabe resaltar que estas propuestas están dirigidas hacia los propietarios y responsables de la administración de la PYME.

1. Generación y administración del flujo de efectivo

La empresa presenta dos importantes riesgos: su bajo nivel de liquidez y, por ende, su bajo margen neto de utilidad. Esto coincide con lo ya mencionado por Palomo (2005), los principales problemas en la gestión interna de los negocios son los altos costos de operación y la falta de liquidez financiera. Por lo tanto, la administración debe poner especial atención en detectar cuáles son los costos o gastos más significativos y que están absorbiendo sus recursos. Asimismo, Zhang y Zhu (2011) han mencionado que, dentro de las principales razones por las cuales aumenta el riesgo financiero de una PYME y no existen fondos dentro de la misma, se encuentran la mala distribución de recursos y el establecimiento de una administración caótica.

Para garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa es necesario mantener un buen control de los costos y gastos, así como de todo el proceso operativo en general. Para esto, Silva (2016) ya había establecido en su investigación que el análisis de estados financieros es una herramienta básica para realizar el diagnóstico organizacional de una PYME familiar del sector educativo. Este análisis permite evaluar el desempeño financiero y administrativo de la

empresa, así como encontrar “las causas de los problemas en épocas de crisis”. Incluso ayuda a saber si la PYME es candidata a un crédito.

La administración debe analizar cada etapa de todas sus actividades, de manera que pueda detectar aquellas áreas de oportunidad. De ser realmente necesario, se podría considerar y analizar la posibilidad de solventar costos y gastos a través de un financiamiento externo. De hecho, Haime (1997) estableció que la reestructura financiera puede ser una solución efectiva a la falta de liquidez de las empresas y al bajo nivel operativo. Sin embargo, si bien la reestructura se adopta como una solución o una alternativa para enfrentar las crisis financieras, este autor también menciona que la verdadera naturaleza de los problemas de las organizaciones es más profunda, es decir, existen problemas desde su forma de operar. Por lo que recomienda antes realizar un análisis completo de las actividades, lo que llama “reestructura operativa”. De esta forma, la empresa primero buscará la optimización de sus recursos y el siguiente paso será evitar los costos y gastos excesivos.

2. Uso de financiamiento

Como ya se mencionó, en caso de ser necesario y de no poder generar los recursos suficientes, la empresa podría recurrir a un financiamiento externo para cubrir algunos costos y gastos de su operación. La PYME debe dejar atrás la aversión al uso de financiamiento de su antiguo propietario y aprender a usarlo a su favor para impulsar sus actividades. Delić, Peterka y Kurtović (2016) han establecido que el conocimiento de las ventajas y desventajas de las distintas fuentes de financiación disponibles ayuda a las empresas a establecer una estructura de capital que les permite crecer y desarrollarse dentro de su sector, así como ser más competitivas. Maté et al. (2013) coinciden con esta idea: “el endeudamiento de una empresa influye en su competitividad y su libertad para actuar en el mercado y determina su supervivencia en el sistema”.

Otra opción a la que podría recurrir la PYME es el apoyo gubernamental. Sin embargo, como lo demostró Molina (2011), sólo el 21% de las empresas llegan a solicitar este tipo de apoyo debido a la poca difusión que tienen los programas y la alta complejidad de los requisitos y trámites. Asimismo, se ha visto que el apoyo gubernamental se otorga principalmente a las PYME nuevas y más pequeñas.

3. Estudio de mercado y establecimiento de estrategias

La PYME necesita realizar un estudio de mercado para poder identificar y establecer correctamente el perfil y las necesidades de su mercado meta. Ya Navarrete y Sansores (2011) mencionaban en su investigación la importancia de que las empresas cuenten con herramientas útiles para conocer y analizar su mercado, ya que esto les permite crear sus planes de trabajo eficientes y crecer. Es muy importante que la PYME sepa administrar sus recursos adecuadamente.

Asimismo, la administración debe estudiar las fortalezas y debilidades de la competencia, de manera que la empresa pueda hacer una comparación y detectar cuáles son sus ventajas competitivas, como su posicionamiento y sus relaciones con empresas del sector turístico, y qué aspectos debe mejorar. Con base en esto, la administración podrá trazar una mejor planeación, así como estrategias que sean más efectivas y que logren captar mayor interés del mercado meta. Para Bennett et al. (1994), las empresas exitosas mantienen un adecuado balance entre sus estrategias, estructura y cultura empresarial. También Aragón y Rubio (2005) establecieron que las variables internas, como la estrategia, tienen un mayor impacto sobre el desempeño de las empresas. No hay que olvidar lo que menciona Haime (2005): la verdadera planeación se basa en una visión a largo plazo y permite que la administración controle el entorno.

4. Innovación

La empresa ha quedado rezagada frente a sus competidores, por lo que debe renovar sus instalaciones y equipos para ser más atractiva en el mercado. Solleiro y Castañón (2005) mantienen que el desempeño competitivo de las empresas se encuentra en su capacidad para administrar sus recursos internos, es decir, aquellos que están bajo su control.

Asimismo, Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) coinciden al afirmar que sólo tienen éxito aquellas empresas que son más eficientes y se adaptan a las exigencias del mercado. Sin embargo, esto requiere una fuerte inversión.

Como primera opción, la PYME debe analizar qué activos están generando un retorno y cuáles no, de manera que pueda hacer las modificaciones necesarias y, de no ser viable, vender aquellos activos ociosos para reinvertir los recursos obtenidos en el negocio principal.

Al no contar con un exceso de recursos, otra opción que debe contemplar es la oportunidad de solicitar algún apoyo gubernamental o un crédito, siempre y cuando se cree un adecuado plan financiero que asegure la generación de un flujo suficiente de efectivo, el pago de la deuda y sus intereses, de ser el caso.

A largo plazo, se espera que la empresa tenga una mejor salud financiera. Al tener un mayor nivel de recursos, la escuela podrá realizar mayores inversiones enfocadas en mejorar su nivel de competitividad dentro del mercado. Esto incluye la inversión en innovación. Como establecen Góngora y Madrid (2010), la innovación se puede presentar de distintas maneras: a través de la creación de nuevas tecnologías y conocimientos para mejorar los procesos y productos, creando nuevos bienes y servicios o adoptando tecnología y conocimientos creados en otra parte para desarrollar el desempeño económico de las empresas. Santillán (2010) también propone la introducción de nuevos productos o servicios, un nuevo proceso, la apertura de un nuevo mercado, desarrollar nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o insumos o introducir cambios en la

organización. En este caso, se propone a la escuela orientarse hacia la adquisición de nuevas tecnologías, establecer nuevos métodos de enseñanza y/o la ampliación de su oferta educativa.

Asimismo, se podría trabajar en la creación de una imagen e identidad que permita mejorar el posicionamiento de la escuela dentro del mercado.

5. Capital humano

La escuela debe buscar programas de capacitación más eficientes para los empleados, que realmente se relacionen con sus actividades y que les proporcionen verdaderos conocimientos para obtener buenos resultados y avances en su trabajo. Haime (1997) también menciona cuatro consejos: la correcta definición de los puestos necesarios en la empresa, así como el perfil de las personas que deben ocuparlos, reubicar al personal con base en sus fortalezas y sólo conservar a aquellos que son precisos, evitar la burocratización de las operaciones, y contratar al personal adecuado para cada puesto. Morales (2018) coincide al mencionar la importancia que tiene el capital humano para cualquier empresa, incluyendo aspectos como la satisfacción de los empleados, ya que tiene una importante influencia sobre la eficiencia del trabajo que realizan.

La administración también debe mostrarse más flexible y encontrar el estilo de liderazgo que mejore el ambiente laboral, aumentando la motivación y el compromiso de los empleados hacia la escuela. Gaskill, Van Auken y Manning (1993) resaltan la importancia que tiene la personalidad de los propietarios en el desempeño de sus empresas, llegando incluso a ser una de las causas del fracaso de las mismas. En este caso, el actual director y socio mayoritario ha establecido un liderazgo paternalista donde toma todas las decisiones, siendo responsable tanto de su éxito como de su fracaso. Silva (2016) también hace hincapié en la importancia de desarrollar capacidades de liderazgo y trabajo en equipo: la dirección debe ser capaz de motivar y comprender a todos los miembros de la organización,

de manera que pueda mantenerlos alineados a los objetivos de la empresa. Otros temas importantes que se deben cuidar, de acuerdo con Rodríguez y Vargas (2016), son que los lineamientos sean claros, que exista el trabajo en equipo y el liderazgo sea efectivo.

6. Establecimiento de una junta directiva

La administración de la PYME debe organizarse, adquirir mayor formalidad y establecer un reglamento para la toma de decisiones entre los socios. Esparza, Monroy y Granados (2011) ya han analizado el impacto que tiene la forma en la cual los socios de una empresa familiar se relacionan entre sí sobre la esperanza de vida de las empresas; de esta forma, ellos también recomiendan el implementar reglas por escrito para formalizar los acuerdos y relaciones entre los socios.

Al ser una empresa familiar, se debe procurar la creación de relaciones basadas en la confianza y la consecución de una misma meta. Tal y como establecen Guzmán y Trujillo (2012), la esperanza de vida de las empresas depende de ciertas características propias a ellas, como las relaciones familiares dentro de su gestión. También Suárez y Santana-Martín (2004) recomiendan que las dinámicas emocionales sean manejadas adecuadamente para asegurar la continuidad de las actividades de las empresas. Lagos et al (2017) hace algunas recomendaciones para las juntas directivas: mantener juntas pequeñas (de 7 a 9 miembros, aunque en este caso sólo son 3 hermanos) para que actúen eficientemente, buscar asesoría externa para obtener retroalimentación más objetiva y mantener relaciones fuertes entre los miembros; de esta forma, la toma de decisiones será mucho más sencilla y permitirá el establecimiento de objetivos a largo plazo. Si existe buena comunicación entre los socios de la escuela, se logrará transmitir el mensaje correcto y se alineará a todas las áreas de la empresa, cumpliendo las metas determinadas.

Tabla 22. Tabla de propuestas.

Problema	Propuesta
Administración caótica: altos costos de operación y falta de liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> -Reestructura operativa: analizar cada actividad para distribuir los recursos eficientemente (especial atención a los gastos de administración y ventas). -Realizar constante diagnóstico a través del análisis de estados financieros. -Considerar el uso de fuentes externas de financiamiento.
Falta de recursos para reinversión.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer una estructura de capital más flexible a través del uso de financiamiento externo. -Evaluar créditos disponibles. -Solicitar apoyo gubernamental.
Planeación inadecuada y poco efectiva: falta de un análisis claro del mercado, falta de adaptación a sus necesidades y rezago frente a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> -Definir perfil del mercado meta a través de un estudio de mercado. -Administrar eficientemente los recursos: crear estrategias alrededor de las ventajas competitiva (su posicionamiento y sus relaciones con empresas del sector turístico). -Establecer una planeación con visión a largo plazo. -Analizar fortalezas y debilidades de la competencia.
Falta de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> -Renovar instalaciones y equipo para cubrir las demandas inmediatas del mercado. -Analizar qué activos están generando un retorno y cuáles no para saber cuáles conservar. -Solicitar financiamiento para la inversión.

	<ul style="list-style-type: none"> -Introducir nuevos métodos de enseñanza y/o ampliar la oferta educativa. -Reinvertir utilidades (a largo plazo). -Crear una imagen e identidad para mejorar el posicionamiento de la escuela dentro del mercado.
Falta de desarrollo del capital humano y falta de un ambiente laboral idóneo.	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar el organigrama: definir los puestos necesarios en la empresa, reubicar al personal con base en sus fortalezas y evitar la burocratización de las operaciones. -Brindar programas de capacitación más eficientes a los empleados. -Desarrollar un estilo de liderazgo más flexible y trabajo en equipo.
Poder centralizado.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un reglamento para la toma de decisiones entre los socios. -Al ser una empresa familiar, se necesita implementar reglas por escrito para formalizar los acuerdos y relaciones entre los socios. -Procurar la creación de relaciones basadas en la confianza y la consecución de una misma meta.

Fuente: Autoría propia, 2020.

10.1 Implicaciones

Las implicaciones de esta investigación están principalmente enfocadas hacia los propietarios y responsables de la administración de la PYME objeto de estudio. Los resultados, propuestas y conclusiones de este trabajo podrían considerarse como un punto de partida para mejorar el desempeño de la empresa y así poder incrementar su esperanza de vida.

Con base en este estudio, la administración de la PYME podría establecer nuevas estrategias y regulaciones que le permitieran alcanzar sus objetivos eficientemente. Con esto se busca la consolidación de la empresa dentro de su mercado, de manera que pueda asegurar la continuidad de sus actividades y exista una derrama económica dentro de la zona donde opera, beneficiando a sus empleados, clientes, proveedores, etc. Se busca la permanencia de la empresa y su crecimiento, sirviendo como ejemplo para otras PYME que enfrenten problemáticas similares.

10.2 Limitaciones

En esta sección se mencionan las principales limitaciones y problemas de este estudio, las cuales podrán servir como futuras líneas de investigación.

- Limitación de espacio. Este trabajo se enfoca en el análisis del contexto mexicano, en especial, dentro del estado de Puebla. Sin embargo, el estudio podría ser aplicable a empresas de perfil similar en otros estados de la república, así como en países latinoamericanos ya que muestran características muy similares a las de México.
- Limitación metodológica. El enfoque de esta investigación fue cualitativo y se centró en el análisis de una unidad de estudio, por lo tanto, podría ser conveniente realizar futuros estudios con muestras más grandes. Podría ser considerada como una desventaja que el estudio de caso no es generalizable, sin embargo, tiene un valor singular para las PYME similares a la unidad de análisis. El estudio de caso no es un método perfecto y uno de los cuestionamientos realizados por la comunidad científica principalmente es por la carga de subjetividad que conlleva, la cual podría dar lugar a limitaciones en la objetividad, confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, como se mencionó al inicio del párrafo, por estas razones ha sido marginado frente a otras metodologías

cuantitativas y objetivas (Virrreal y Landeta, 2010). En el caso de la investigación cuantitativa, los criterios de validez son estadísticos, mientras que en el estudio de caso son de carácter lógico. Ignorar esta diferencia puede inducir a menospreciar las capacidades de generación de explicaciones objetivas mediante el uso del estudio de caso. Resulta pertinente señalar que el método de generalización utilizado en el estudio de caso es el de generalización analítica, en el cual los resultados obtenidos en cada caso son usados como referencia para comparar los resultados de otros estudios de casos. Si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, puede considerarse que la base empírica de ésta es correcta (Fong, 2009).

- Limitación de información. La información proporcionada por la PYME, en referencia a los estados financieros, era muy escasa y mal organizada. Esto nos lleva a señalar un problema mayor de las empresas, que es la falta de control y administración de la información.
- Limitación de alcance. Como se mencionó con anterioridad, esta investigación está enfocada en brindar propuestas para los propietarios de la empresa, enfocadas a los factores internos. Sin embargo, la mejora de la PYME también depende de factores externos, como el apoyo de gobierno y las instituciones financieras, esto ayudaría a potenciar su crecimiento.
- Limitación temporal. Esta investigación se centra solo en los años donde ocurrió el cambio de administración y propiedad de la PYME, que comprenden de 2017 a 2019, por lo que el análisis se ve limitado. Se menciona en las líneas futuras de investigación.

11. Conclusiones

En esta sección se dan a conocer los resultados de los objetivos y preguntas de investigación establecidas al principio de este trabajo. Asimismo, se hace la recomendación de algunas propuestas que podrían ayudar a mejorar el desempeño de la empresa estudiada e incrementar su esperanza de vida. Para terminar, se establecen algunas sugerencias acerca de futuras líneas de investigación, partiendo de este trabajo.

11.1 Resumen general

Las pequeñas y medianas empresas son las organizaciones base de muchas economías: son la principal fuente de ingresos para personas y familias, y son las generadoras de empleos más importantes (brindan más del 60% de estos). Asimismo, la derrama económica que se genera a partir de sus actividades es muy significativa dentro de las regiones donde operan. Por lo tanto, no es de extrañar que su análisis y estudio haya adquirido mayor atención y relevancia entre los académicos en todo el mundo. Sin embargo, dentro de sus características, resalta su alta tasa de mortandad. La esperanza de vida de estas empresas ronda los 7 años, en promedio; asimismo, de 100 empresas creadas, sólo 35 logran sobrepasar los primeros 5 años de vida. Este se ha vuelto uno de los principales problemas que las empresas deben enfrentar y, si bien existen varias investigaciones al respecto, es un tema que sigue siendo vigente entre las PYME. Los trabajos que se han desarrollado anteriormente aún no han alcanzado el impacto esperado o se han planteado desde perspectivas muy particulares, de tal forma que no se ha logrado dar solución a todos los casos. Cabe resaltar que esta investigación se enfoca en analizar una unidad de estudio, una escuela de estudios superiores localizada en el Estado de Puebla.

Partiendo de su definición y clasificación, las PYME muestran varias diferencias. No existe un concepto único para definir las; además, los criterios para su clasificación,

que se han propuesto, se ven afectados por el contexto y las características socioeconómicas de cada país o región. Para este trabajo, se tomó como referencia la clasificación establecida por la Secretaría de Economía en México. Posteriormente se mencionan cuáles son las características principales de las PYME y, en un capítulo posterior, aquellas que corresponden específicamente a las empresas mexicanas.

En México, las PYME nacen a partir del emprendimiento, la búsqueda de mayores ingresos y la aparición de una oportunidad. Las empresas tienden a ser organizaciones familiares, donde la toma de decisiones se encuentra centralizada. Esto no es necesariamente bueno o malo, sin embargo, la teoría recomienda establecer por escrito los criterios y acuerdos necesarios para crear relaciones que beneficien el desempeño de las empresas.

Dentro de las características más relevantes, se hace un apartado para analizar el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas. Ya que muchas veces las PYME requieren una fuerte inversión y los recursos propios no son suficientes, deben considerar el uso de financiamiento externo. Sin embargo, esto conlleva a otro de los principales obstáculos que deben enfrentar las PYME: limitadas opciones de financiamiento y apoyos financieros. Si bien la primera opción de las empresas para financiar sus operaciones son los recursos internos o préstamos de familiares y amigos, es necesario impulsar la educación financiera en el sector de las PYME para lograr que sus propietarios y administradores vean al financiamiento como un apalancamiento para su desarrollo. Se deben dar a conocer las ventajas y desventajas de cada fuente de financiamiento disponible, así como cuál es su correcta administración.

En el tema del apoyo gubernamental, resalta el bajo porcentaje de empresas que lo solicitan, el cual se ubica entre el 10% y 20% del total. Las principales razones de esto son la poca difusión que se le da a los programas y la gran complejidad de los trámites burocráticos, así como la preferencia que se le da a las PYME más nuevas.

De igual manera, existe una gran dificultad para medir el verdadero impacto de los programas.

Ya que el principal objetivo de la investigación es poder generar recomendaciones que ayuden a aumentar la esperanza de vida de la PYME estudiada, primero, se exponen y analizan cuáles son los factores que influyen en la esperanza de vida de las pequeñas y medianas empresas. Si bien existen muchos factores externos, esta investigación está enfocada en aquellos aspectos que las empresas sí pueden controlar y modificar a su favor. Las PYME deben buscar su consolidación y permanencia dentro del mercado y a través del tiempo, lo cual implica mantener un adecuado nivel de competitividad e innovación para poder adaptarse. Incluso la misma globalización les ha exigido ser más competitivas y mantener una constante innovación. Para poder alcanzar todo esto, es importante que las PYME sepan administrar sus recursos y capacidades, de manera que logren generar y mantener una ventaja sobre sus competidores y mejoren su posición en el mercado. Sin embargo, cabe resaltar que factores como la burocracia excesiva, corrupción e inseguridad, la falta de capacitación y baja infraestructura, han afectado negativamente la competitividad de las PYME. Finalmente, resalta que México es uno de los países de la OCDE que menor porcentaje de su PIB destina a proyectos de investigación y desarrollo.

Otro importante factor interno es la cultura financiera y organizacional de las PYME, la cual es muy limitada y, muchas veces, poco efectiva. Las empresas deben aprender a generar una cultura empresarial a largo plazo. Por lo cual, es importante conocer su mercado y manejar adecuadamente sus sistemas de información, de manera que puedan establecer estrategias efectivas. Más del 60% de las empresas en México desaparece antes de los 5 años debido a una planeación deficiente. Por lo tanto, es necesario cambiar y orientar la cultura empresarial hacia el establecimiento de una adecuada planeación, donde se fijen objetivos a corto y largo plazo, se tenga un control sobre los recursos y la información, para crear

estrategias eficaces, dar respuesta oportuna a los cambios del entorno y crear nuevas propuestas que generen valor a las empresas.

Cabe mencionar que este trabajo se enfoca al contexto mexicano y al sector educativo, desde una perspectiva que ha sido pocas veces abordada, la del emprendedor. Para esto, se realizó una investigación con enfoque cualitativo, debido a que permite mayor flexibilidad para llevar a cabo una descripción detallada del fenómeno estudiado. El alcance es descriptivo ya que se buscó especificar propiedades y características de la unidad de estudio. El diseño del trabajo fue no experimental transversal, es decir, se observó el fenómeno en su contexto natural para poder analizarlo y sólo se recolectaron los datos en un momento específico del tiempo. Para la investigación se realizó un análisis financiero de las operaciones de la empresa, abarcando del año 2017 a 2019; en 2018 fallece el fundador de la escuela y sus hijos adquieren la administración de la misma, de esta forma se buscó contrastar los efectos. Asimismo, se complementó la información a través de una entrevista a profundidad semi estructurada hecha a uno de los actuales propietarios de la empresa. Esta investigación se realizó como un estudio de caso.

En la última parte de esta investigación, se cumple el principal objetivo al establecer seis recomendaciones que podrían mejorar el desempeño operativo y financiero de la escuela, de manera que aumente su esperanza de vida. Para realizar esto, se encontró cuáles eran los principales factores internos que influían sobre la esperanza de vida de la empresa: competitividad, innovación y la cultura empresarial, en especial, la planeación estratégica.

11.2 Conclusiones

Las PYME juegan un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad al ser las principales fuentes de empleo e ingresos para muchas personas y familias. Sin embargo, los efectos que generan tienen poca duración debido a su corta esperanza de vida. Por lo tanto, es importante prestar atención y procurar la consolidación de

estas empresas. Si bien existen factores externos que afectan su desempeño y esperanza de vida, las PYME deben otorgar mayor prioridad a los factores internos, ya que son aquellos elementos que sí pueden manejar y/o controlar. De igual forma, debido a que las empresas se desenvuelven en distintos contextos y tienen características específicas, es necesario continuar con las investigaciones enfocadas en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas; de manera que se puedan brindar soluciones y propuestas más efectivas.

Los resultados de este trabajo permitieron dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas, así como ayudaron a confirmar las hipótesis establecidas. Es decir, se logró identificar cuáles eran los principales factores internos que influyen en la esperanza de vida de la escuela y se generaron recomendaciones que podrían ayudar a mejorar su desempeño y su esperanza de vida en el mercado. Se comprobó que los principales aspectos que influyen sobre la supervivencia de la PYME se relacionan, sobre todo, con su nivel de innovación y de competitividad, así como con temas relacionados a la cultura empresarial establecida (principalmente, la planeación estratégica).

El desarrollo actual de la economía, la tecnología y la globalización hacen que la competencia de la PYME sea cada vez mayor, por lo tanto, es muy importante que la empresa mantenga un adecuado nivel de competitividad dentro de su sector. Para esto, debe conocer su mercado y saber administrar sus recursos. Como señala la teoría, las empresas deben analizar continuamente su entorno, conocer quién es su competencia, cuáles son sus propias ventajas competitivas para aprovecharlas y establecer estrategias entorno a ellas, así como deben conocer cuáles son sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas. En este caso, si bien la escuela ha empezado a prestar atención a estos aspectos, la administración anterior no lo hizo; lo cual retrasó el progreso la escuela en su mercado.

Asimismo, se comprobó que la innovación es un elemento que se relaciona estrechamente con la competitividad. Sin embargo, los resultados también

demonstraron la poca importancia que los propietarios de las PYME le otorgan a la inversión en esta área: hasta que no se ven presionados a innovar, no realizan ninguna acción. Si bien en México, la investigación y desarrollo es una de las áreas con menor atención, no se debe olvidar que esta permite a las empresas el desarrollo de nuevas ventajas competitivas y estrategias que les permiten seguir operando y posicionarse en su mercado. Se observó que la escuela primero necesita renovar sus instalaciones y equipo para poder brindar un servicio de calidad que pueda competir con las demás empresas. A largo plazo, se espera que pueda implementar nuevos equipos o técnicas de enseñanza y que le permitan posicionarse, eventualmente, como una de las líderes en su mercado. Cabe resaltar que estas acciones generalmente requieren una inversión significativa por lo que, antes de enfocarse en esta área, la empresa debe contar con cierto grado de estabilidad financiera y consolidación, lo cual se enlaza con la planeación estratégica y la cultura empresarial.

Los resultados de este trabajo muestran que la cultura empresarial y el aspecto familiar de la empresa tiene un fuerte peso dentro de la administración de la PYME. Si bien se ha logrado instaurar un mayor control sobre las actividades y se han fijado metas a corto y largo plazo, se encontró que, anteriormente, la escuela no tenía una planeación bien establecida. Esto dificultó el cambio de administración y el manejo de los recursos. La escuela resolvía las tareas de acuerdo con cómo se presentaban día a día y tomaba decisiones sin un adecuado análisis ni plan de trabajo. A pesar de que se contempló varias veces el financiamiento externo, tanto el antiguo dueño como el actual, ambos desconfiaron de estos recursos por dos principales razones: los altos costos y la pérdida de control de la empresa. Esto comprueba la falta de preparación en la cultura empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Otras características de la PYME que representan un reto para su desempeño y que se observaron en este estudio fueron que la centralización del poder y la toma de decisiones en una sola persona, la casi nula delegación de tareas y la falta de trabajo en equipo, lo cual también ha perjudicado la motivación del personal. Asimismo, las relaciones de confianza son difíciles de crear, lo cual impacta

negativamente en el desempeño de la empresa (sobre todo, al ser de tipo familiar) y, en consecuencia, en su esperanza de vida. Como establecen Suárez y Santana-Martín, las empresas familiares tienen un gran potencial de desarrollo, siempre y cuando las relaciones personales sean manejadas adecuadamente y se enfoquen en la consecución de un mismo objetivo.

Finalmente, se debe mencionar la necesidad de establecer programas de apoyo y capacitación que enseñen, sobre todo a las PYME, a utilizar la tecnología a su favor y para mejorar su desempeño. A pesar de que existen varios programas de apoyo a la PYME en México, su difusión es muy baja y la burocracia de los trámites impide que las empresas puedan hacer uso de estos recursos. Esto, aunado al difícil acceso al financiamiento externo, hace que las PYME tengan muy pocas opciones para obtener recursos que les permitan seguir operando. Es importante que las autoridades consideren estas necesidades para modificar o establecer futuras regulaciones y programas.

Desgraciadamente, la inseguridad también es uno de los factores externos que ha tenido una importante influencia sobre el desempeño de la PYME. Reduce muchas oportunidades y dificulta el desarrollo de las operaciones de la empresa. En este caso se hace una llamada de atención para establecer políticas que ayuden a frenar esta problemática y se promueva un entorno que facilite a las empresas el desarrollo de sus actividades.

11.3 Futuras líneas de investigación

En la siguiente tabla se muestran futuras líneas de investigación con base en las limitaciones y los problemas presentados anteriormente:

Tabla 23. Tabla de líneas futuras de investigación.

Limitantes	Investigaciones futuras
Limitación de espacio	Ampliar la investigación hacia distintos estados de la República, mínimo un estado más, para poder realizar un análisis comparativo y tener más información para hacer una investigación más completa.
Limitación metodológica	Para futuras líneas de investigación se recomienda implementar una metodología mixta, de forma que tanto el análisis cuantitativo como cualitativo aporten una visión holística. También se sugiere elegir otras escuelas como objetos de estudio para tener más estudios de caso y, por tanto, la investigación tenga aportes con un mayor alcance e, incluso, pueda llegar a ser más generalizable.
Limitación de información	Igual que en el primer punto, sería muy enriquecedor poder contrastar la información del análisis financiero de la PYME objeto de estudio, con información de otra escuela en circunstancias similares o, incluso, una que tenga un estado óptimo o idóneo.
Limitación temporal	Para futuras líneas de investigación se sugiere abarcar una línea del tiempo más amplia, que nos indique cómo estaba la empresa en años anteriores. Sin embargo, esto tendría dificultades factibles, ya que no hay mucha información al respecto.

Fuente: Autoría propia, 2020.

Asimismo, se sugiere o sugeriría para futuras investigaciones hacer una post-entrevista, esto considerando que se lleven a cabo las recomendaciones planteadas, así como volver a realizar un análisis financiero, para ver si éstas tuvieron un efecto sobre el desarrollo de las operaciones de la empresa y cómo se dio el proceso de implementación. Asimismo, se podría procurar incluir en la entrevista a los demás propietarios, de manera que se obtenga otros puntos de vista sobre la empresa.

Como se ha mencionado, el contexto en el que operan las PYME puede ser muy variado. Por lo tanto, sería conveniente realizar un análisis de los factores internos que influyen en la esperanza de vida de empresas en otros estados y países. Si bien la teoría señala que las características pueden ser muy similares, este tipo de investigaciones sería un complemento de gran relevancia para profundizar en el estudio de las PYME.

Asimismo, este trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, por lo tanto, un estudio con un enfoque mixto y que analice una muestra de empresas, podría ampliar el alcance de la investigación.

Si bien, este proyecto se centró en los factores internos de la PYME y va dirigido hacia los propietarios y responsables de la administración de la empresa, también es necesario realizar un análisis desde la perspectiva de los factores externos para poder complementar la investigación y proponer soluciones más completas.

Finalmente, las escuelas como negocios tienen un buen potencial. Sin embargo, para ser competitivas dentro de su mercado, no sólo deben ser innovadoras en cuestiones tecnológicas sino también en sus métodos de enseñanza. Para proyectos posteriores se podría profundizar en el análisis de este tema y cuáles son los métodos que mejor se adaptan a las nuevas necesidades y demandas del país.

12. Referencias Bibliográficas

Albach, H. (1962). Financial planning in the firm. *Management International*, 78–88.

Alvarado Laguna, E., Ortiz Rodríguez, J. & Morales Ramírez, D. (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*, 21(1), 153-180.

- Anabella, D., García, C., Gravet, F., Mota, F., Ceferi, S., & Otolora, G. (2003). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. Argentina: Geo Impresores.
- Anamarija Delić, Sunčica Oberman Peterka, & Ivan Kurtović. (2016). IS THERE A RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL LITERACY, CAPITAL STRUCTURE AND COMPETITIVENESS OF SMEs? *Ekonomski Vjesnik*, (1), 37. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.6fd48a216ad84fc2ba7b04802e4db154&lang=es&site=eds-live>
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Editorial Espasa: España.
- Angelelli, P. J., Guaipatín, C., & Suaznabar, C. (2003). *La colaboración público-privada en el apoyo a la pequeña empresa: siete estudios de caso en América Latina*. Washington, D. C.: BID.
- Angelelli, P., & Llisterri, J. (2003). El BID y la promoción de la empresariedad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. http://www.iadb.org/sds/doc/msm2002_5vf.pdf.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 35-69.
- Aragón-Correa, J., Hurtado-Torresa, N., Sharmac, S., & García-Morales, V. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 88-103.
- Argenti, J. (1976). Corporate planning and Corporate Collapse. *Long Range Planning*, 12–17.
- Armenta, G. (28 de Junio de 2019). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/gustavo-armenta/conaet-estudio-estudiantes-turismo>
- Arriaga, L., López C. y Olivares, E. (s.f.) PYME: contribuciones a la economía y competitividad en México.
- Asesorarán especialistas de la Escuela Superior de Turismo Roberto Cadeño a locatarios del Mercado de Sabores*. (s.f.). Obtenido de Union Campesina: <http://conexion-noticias.com/noticias/index.php/municipio/4684-asesoraran->

especialistas-de-la-escuela-superior-de-turismo-roberto-canedo-a-locatarios-del-mercado-de-sabores

Audretsch, D. & Fritsch, M. (1994). The geography of firm births in Germany. *Regional Studies*, 28(4), 359-365.

Baéz, C. (2015). ¿Cuándo tiempo "vive" un negocio en México? Citando a Agencia Informativa Conacyt. Recuperado de: <http://www.cienciamx.com/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos>

Bak, P. (2012). Selected aspects of financial planning at mining companies. *AGH Journal of Mining and Geoengineering*, 49–54.

Balderas, A., Gómez, J., & Allier, H. (2006). Impacto de la Apertura Comercial y la Inversión Extranjera Directa en el Crecimiento de las PYMES. *Mundo Siglo XXI*, 83-87.

Bamrud, J. (2011). Recharge Latin America. *Latin Trade (Spanish)*, 19(5), 8. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67203253&site=bsi-live>

Banco de México (2006). Informe anual 2006. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/documents/%7B4EF1BFA3-67A1-F187-0DB0-243591806B5%7D.pdf>.

Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.

Belausteguigoitia, I. (2009). El campo de las empresas familiares en México: nuevas perspectivas. *La Investigación Académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos*, 259-272.

Benavente J., Galetovic, A. y Sanhueza, R. (2005). La Dinámica Industrial y la Financiación de las PYMES. Trimestre Económico, LXXII.

Bennett, R., Fadil, P., & Greenwood, R. (1994). Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework. *Journal of Managerial Issues*, 474-490.

Blondel, C. (2005). *Family business: myths and realities*. Obtenido de Insead.

Blondel, C. (26 de Diciembre de 2019). *Family business: myths and realities*. Obtenido de Insead: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/documents/myths_realities_c_b.pdf

Bonfil, C. (2003). Fuentes de financiamiento para la microempresa en México. *Aportes: revista mexicana de estudios sobre la cuenca del pacifico*, 61-85.

Brecha Educativa. (2012). *Latin Trade (Spanish)*, 20(5), 14. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82362780&site=bsi-live>

Burgués, A. (2015). Aprendiendo en la escuela para los empleos del mañana. *Intangible Capital*, 11(3), 458–484. <https://doi.org/10.3926/ic.656>

Callejón, M. (2005). Estudio del impacto económico del Diseño en España. Sociedad Estatal para el desarrollo del diseño y la innovación. Madrid.

Canales, D., Glover, A., González, M., Kessler, T., Mizrahi, Y., Nava, R., . . . Saracho, A. (2009). *Apoyando la innovación en las Pymes: El estado del arte*. Fundación IDEA.

Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras caso de Antioquia, Colombia. *AD-MINISTER*, 50–74.

Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1630-1641.

Carleton, W., Dick, C., & Downes, D. (1973). Financial policy models: Theory and practice. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 691–709.

Castro Aristizabal, G., Giménez, G., & Pérez Ximénez-de-Embún, D. (2018). Estimación de los factores condicionantes de la adquisición de competencias académicas en América Latina en presencia de endogeneidad. *Revista de La*

CEPAL, (124), 35–59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129106588&site=bsi-live>

Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (*Tesis de grado*). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

CIPI. (2001). *Documento informativo sobre las pequeñas y las medianas empresas en México*. Obtenido de Secretaría de Economía.

CIPI. (2003). *Encuesta 2000-2001: Reporte Preliminar*. Obtenido de Secretaría de Economía.

CIPI, C. I., (BID), B. I., Bologna, U. d., Instituto Nacional de Estadística, G. e., & (SE), S. d. (2003). *Observatorio de la pequeña y mediana empresa en México*. México: CIPI/BID/Universidad di Bologna/INEGI/SE (Cd-Rom).

Choen, M. y Baralla, G. (2012) La situación de las PYMES en América Latina. Recuperado de: ieralpyme.org

Coleman, S., & Robb. (2009). A Comparison of New Firm Financing by Gender: Evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 397-411.

CONAMYPE. (24 de Julio de 2009). *Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de CONAMYPE: <https://www.conamype.gob.sv/>

CONDUSEF. (2013). *CONDUSEF*. Obtenido de Errores más comunes del empresario PYME: condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-serviciosfinancieros/548-errores-mas-comunes-el-empresario-pyme

Copeland, T., Koller, T. y Murrin, J. *Valoración. Medición y gestión del valor*. Ediciones Deusto.

De Jong, J. P., & Von Hippel, E. (2009). Measuring user innovation in dutch high tech SMEs: Frequency, nature and transfer to producers. *MIT Sloan research*.

De Kok, J., Deijl, C., & Veldhuis-Van, C. (2013). Is Small Still Beautiful? *Alemania: International Labour Organization and Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.

Desarrollo, B. I. (1997). *Microenterprise Development Strategy*. Washington, D.C.

Dezi, L., & Del Giudice, M. (2014). Economic Performance and Capital Structure Choices. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 42. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=95047061&lang=es&site=eds-live>

Dussel Peters, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*.

Elston, J., & Audretsch, D. (2011). Financing the entrepreneurial decision: an empirical approach using experimental data on risk attitudes. *Small Business Economics*, 209-222.

Erickson, F. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación. Barcelona: Paidós.

Escuela Superior de Turismo Universitario Cañedo. (2019). Obtenido de EST-Universitario Cañedo: <https://est.edu.mx/>

Esparza Aguilar, J. L., Monroy Aguilar, S., & Granados Sánchez, J. L. (2011). La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. *Revista de Economía*, 115-141.

Ferraro, C. (2010). Cluster y políticas de articulación productiva en América Latina. *CEPAL*.

Flores, R., Hernández, I., y Jiménez, I. (2009). Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación. XIII Congreso internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.

Foro Consultivo Científico Y Tecnológico (2006). Ciencia, Tecnología e Innovación en México: Hacia una Política de Estado

Forum, W. E. (2009). The Global Competitiveness Report 2009-2010. *Geneva*.

Franco Ángel, M., & Urbano Pulido, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 77-96.

García, M. (2007). *Perspectivas teóricas en desarrollo local*. España: Netbiblo.

García Nava, José Alberto, autor Estrategias financieras empresariales / México, D.F.: Grupo Editorial Patria, [2014]

Garza Castaño, R. (2000). Creación de PYMEs: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 54-58.

Gaskill, L., Van Auken, H., & Manning, R. (1993). A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*, 18-31.

Ginebra, X. (2019). La creación del consejo nacional de mejora regulatoria. El economista. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/La-creacion-del-Consejo-Nacional-de-Mejora-Regulatoria-20190822-0135.html>

Gómez Martínez, A., & López Mejía, M. R. (s.f.). Importancia de los factores competitivos en el rendimiento de la Pyme industrial de Puebla: Una aproximación empírica. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.

Gómez Martínez, A., López Mejía, M. R., & Ruíz Rendón, J. M. (s.f.). Preferencias de financiamiento de la PYME familiar en Puebla, México: una aproximación empírica. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-27.

Gomez, A., García, D., & Marín, S. (2009). Restricciones a la financiación de la PYME en México: una aproximación empírica. *Análisis Económico*, 217-238.

Góngora Biachi, G., & Madrid Guijarro, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 21-30.

Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Guaipatín, C. (2003). Observatorio PYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. *Washington: BID*.

H., T., López, G., Flores, R., Rubio, S., Slota, E., Tinajero, M., & Beker, G. (2007). *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*. Washington: Banco Mundial.

Hadjian, A. (2015). Desigualdad: La educación como primer remedio. *Latin Trade (Spanish)*, 23(2), 38. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101987258&site=bsi-live>

Haime, L. (1997). Reestructuración integral de las empresas. México: Ediciones fiscales ISEF.

Haime, L. (2005). Planeación financiera en la empresa moderna. México: Ediciones fiscales ISEF.

Hatch, M., & Cunliffe, A. (2010). Organizational Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives. *Tehran, Iran: Mehraban.*

Hernández, S. (2010) Metodología de la investigación. (6ta. Ed) Mc GrawHill.

Holland, J. (1981). Problems in the development and use of managerial financial models. *Managerial and Decision Economics*, 40–48.

INEGI. (2010). Censos Económicos 2009. *México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.*

INEGI. (2014). *Censos Económicos (2014)*. septiembre 29, 2018, de INEGI Sitio web:

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

INEGI. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Septiembre 29, 2018, de

INEGI Sitio web:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Abril 04, 2020, de INEGI

Sitio web:

<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Documentacion>

INEGI. (2015). *ESPERANZA DE VIDA DE LOS NEGOCIOS*. septiembre 29, 2018, de INEGI Sitio web:

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf

INEGI. (2015). *Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015 Estados Unidos Mexicanos*. noviembre 01, 2018, de INEGI Sitio web: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825078966.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Esperanza de vida de los negocios en México. Sistema de indicadores sobre demografía económica (Datos nacionales, por entidad federativa y los 100 municipios más importantes). Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_general

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Economics*, 305-360.

Jovanovic, B. (1982). Selection and Evolution of Industry. *Econometrica*, 649-670.

Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la Economía Mexicana*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm>

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw-Hill.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 28-44.

La Mala Educación. (2014). *Latin Trade (Spanish)*, 22(1), 11. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94707332&site=bsi-live>

Lagos Cortés, D., Soto Echeverry, N. C., Betancourt Ramírez, J. B., Enríquez Yagüe, J. O., & Gómez Betancourt, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, 5-23.

Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. *Argentina: BID*.

Larios-Gomez, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista De*

Administração Da UNIMEP, 14(2), 177-209. doi:10.15600/1679-5350/rau.v14n2p177-209

Lea, J. (1993). *La Sucesión del Management*. Argentina: Granica Vergara.

Leal, F. (2009). El impacto de la planeación financiera en pequeñas y medianas empresas del sector industrial en Aguascalientes para inversiones en tecnología. *Sinnco*, 1–17.

Lecuona, R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economíaunam*, 69-91.

León, J. (2007). Manual de Innovación. Guía práctica de Gestión de la I+D+I para Pymes. Recuperado de: http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2013/10/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf

Llamas Monjardín, G. (2013). Cómo se da la valuación de empresas por el método de flujos descontados. Retrieved from https://www.ccpm.org.mx/avisos/valuacion_de_empresas.pdf

L.M. Harpedanne de Belleville., & D. Lefilliatre. (2014). The decline in profitability has affected the investment of SMEs. *Quarterly Selection of Articles - Bulletin de La Banque de France*, (35), 21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.bfr.quarte.20143502&lang=es&site=eds-live>

López-Bazo, E., & Moreno, R. (2012). Profitability of Investments in Education: Evidence from Spanish Regions. *Regional Studies*, 46(10), 1333–1346. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.543893>

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*, 5–22.

López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. España: Netbiblo.

Lucian, G., Ema, M., Dan Ioan, M., Gheorghe, F., & Andrei, M. (2018). Statistical analysis of performance in SMEs. *Current Science* (00113891), 115(8), 1543–1548. <https://doi.org/10.18520/cs/v115/i8/1543-1549>

- Luis Ordaz-Díaz, J. (2008). Rentabilidad económica de la educación en México: comparación entre el sector urbano y el rural. *Revista De La CEPAL*, (96), 263-280.
- Lund, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 219-236.
- M., V., F., V., & C., G. (2009). La cultura empresarial como factor. *Memorias del XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. Monterrey, Nuevo León*.
- Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & Marín Aguilar, J. T. (2016). La Influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la Pyme de México. *FIR, FAEDPYME International Review*, 35-45.
- María, L. G., & Blanca, T. S. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.
- Martínez, F. V., & Aizenstat, A. F. (2006). Opciones Reales, Valuación Financiera De Proyectos Y Estrategias De Negocios. *Trimestre Económico*, 73(290), 363–405. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21633581&site=bsi-live>
- Masilo, A. (2014). Fundamental concepts to perform a business's financial planning in Latin America. *European Journal of Business and Social Sciences*, 80–92.
- Masilo, A., & Gómez Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *Revista CIMEXUS*, 73-106.
- Mason, C., & Harrison, R. (1990). *Small Firms – Phoenix from the Ashes?* Londres: Belhaven Press.
- Maté Sánchez Val, M. L., Hernández Cánovas, G., Sánchez Vidal, J., & Mínguez Vera, A. (n.d.). *¿Hay efectos de interacción regional en el comportamiento financiero de las PyME?* Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CL A01000379246&lang=es&site=eds-live>

- Mazzarol, T. (2005). *Planning and growth characteristics of small business owner-managers*. Barcelona: 35th Entrepreneurship, Innovation and Small Business.
- Molina Morejón, V. M. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 47-66.
- Morales et al. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el Estado de Coahuila, México. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n1-2011/RIAF-V4N1-2011-4.pdf>
- Morales Nájjar, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 39-48.
- Morales Clark, L. E. (2018). Estudio de caso: proceso administrativo en empresa pyme del sector educativo privado de Ciudad Obregón. *Praxis Investigativa ReDIE*, 103-113.
- Mungaray, A., & Ramírez, M. (2000). El impacto de la restricción monetaria en pequeñas empresas en Baja California. *El Mercado de Valores*, 67-72.
- Muritala, A., Awolaja, A., & Bako, Y. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. *American Journal of Business and Management*, 18-22.
- Myers, S. (1984). Finance theory and financial strategy. *Interfaces*, 126–137.
- NAFIN (2009). Plan de Negocios. Recuperado de: <http://www.nafin.com/portalfnf/get?file=/pdf/herramientas-neg>
- Nava Villarreal, A. (2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11-22.
- Navarrete Marneou, E., & Sansores Guerrero, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 21-33.
- Nolan, R., & Foran, R. (1983). Strategic financial planning. *American Water Works Association*, 436–440.
- Núñez, H. (2009). Crisis del financiamiento en México. Papel de los mercados financieros. *Cotidiano –Revista de la realidad mexicana*, 5-15.

Ochoa, B., Valdez, D., Vázquez, I. (2006). Las mejores prácticas de las PYMES como una herramienta para lograr la competitividad. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no57/practicas_pymes.pdf

Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana.

Padilla, R. (2006). Instrumento de medición de la competitividad. *México: Cepal*.

Palomo González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.

Pereiro, L. (2002). *Valuation of companies in emerging markets: A practical approach*. Nueva York: Wiley Finance, John Wiley & Sons, Inc.

Pérez Elizundia, G. (2019). La banca comercial como factor de desarrollo de la PYME en México a través del factoraje de cadenas productivas. Universidad Autónoma de México.

Pérez, A. y Pérez, O. (2008) Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. *INVESTIGACIÓN ECONÓMICA*, 77(305), Retrieved from <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rie/article/view/37386>

Pérez Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos. Madrid: La Muralla.

Porter, M. (1990). La ventaja Competitiva de las Naciones. *México: Vergara*.

¿Qué pasa con los empresarios mexicanos? (2002). *E Semanal*, 21(504), 10. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6855304&site=bsi-live>

Quecedo, R., y Castaño, C. (2010). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Quintero Aguado, L. F., Girón Cruz, L. E., & Silva, F. S. (2007). Una Aproximación Empírica a La Relación Entre Educación Y Pobreza. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 38(149), 35–60. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25453555&site=bsi-live>

Quiroz Mendoza, L. S., & Vargas-Hernández, J. G. (2018). Las instituciones mexicanas en la creación y consolidación de las Pymes. *Gestión Joven*, (18), 46-56. Rodríguez-Ortega, Á. D., & Vargas-Hernández, J. G. (2016). Plan de intervención organizacional para una pyme de automatización: caso de estudio GISITCA. *Revista Libre Empresa*, 27-40.

Rivera Godoy, J. A. (n.d.). *Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca en el período 2000-2004*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CL A01000305693&lang=es&site=eds-live>

Rogoff, E., & Lee, M. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 374-376.

Romano, C., Tanewski, G., & Smyrniotis, K. (2000). Capital Structure Decision making: A Model for Family Business. *Journal of Business Venturing*, 285-310.

Rubert, J., & Fuertes, A. (2003). *La economía regional en el marco de la nueva economía*,. España: Universitat Jaume I.

Saavedra, G. M., & Saavedra, G. M. (2014). La pyme como generadora de empleo en México. *Clío América*, 153-172.

Saavedra, M. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salla*, 9 (33), 5.30.

Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11 (17), 122-134.

Saavedra, M., Tapia, B., & Anaya, A. (2013). El impacto de las Políticas Públicas en la MIPYME mexicana. *Ciencias Administrativas*, 1-19.

Saavedra-García, M.L., Tapia-Sánchez, B. y Aguilar-Anaya, M.A. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55-69. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>

Sampieri, R. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.) México: McGraw-Hill

Sánchez, A., Flores, M y González, L. (2016) Una opción de supervivencia para las PYME. Recuperado de: <http://revistacid.itslerdo.edu.mx/coninci2016/CID%2018.%20Una%20opci%C3%B3n%20de%20Supervivencia%20para%20las%20PYME.pdf>

Sandoval, A. A., & Marín, R. F. Q. (2008). Cese De Actividades De Las Pymes en El Área Metropolitana De Cali (2000-2004): Un Análisis De Supervivencia Empresarial. *Cuadernos de Administración* (01203592), 21(35), 249–277. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34568797&site=bsi-live>

Santillan, M. (2010). La importancia del sentido de negocio en los procesos de innovación. El caso de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. <http://www.adiat.org/es/documento/230.pdf>.

SBA. (2001). The economic impact of small enterprises.

Secretaría de Educación Pública (s.f.). *Modelo mexicano de Formación Dual*. México.

SE, S. d. (2001). *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006*. México: SE.

SECOFI, S. d. (1999). Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. *Diario Oficial de la Federación*, 5-6.

Silverio Milanesi, G. (2017). Valuación de empresas: enfoque integral para mercados emergentes e inflacionarios. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 377–390. <https://doi.org/10.1016Zj.estger.2017.10.001>

Singh, R., & Garg, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 525-547.

SME Financing Data Initiative--Building a Better Understanding of SME Financing. (2005). *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(3), 375. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=17683769&lang=es&site=eds-live>

Silva, M. (2016). El análisis de estados financieros como herramienta para el diagnóstico organizacional de una empresa PyME familiar del sector educativo. Universidad Autónoma de San Luís Potosí.

Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 1059-1070.

Soto Ramírez, R. (2017). Curso: Investigación cualitativa. FCA. UNAM

Suárez, M. (2005). La inserción de la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior mexicano: Un modelo de competitividad sistémica. (*Tesis de grado*). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Tan, H., López, G., Flores, R., Rubio, S., Slota, E., Tinajero, M., & Beker, G. (2007). *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*. Washington: Banco Mundial.

Taylor, S., y Bodgan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos. Paidós.

Tu puedes ser Universitario Cañedo. (5 de Septiembre de 2018). Obtenido de Municipios: <http://municipiospuebla.mx/nota/2018-09-05/puebla/tu-puedes-ser-universitario-ca%C3%B1edo>

Tunstall, W. (1983). Cultural transformation at AT&T. *Sloan Management Review*, 15-26.

Unger, K. (2018). Innovación, competitividad y rentabilidad en los sectores de la economía mexicana. *Gestión y Política Pública*, 27(1), 3–37. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131440661&site=bsi-live>

Vainrub, R. (2007). Se busca Inversionista Ángel. *Debates IESA*, 56-60.

Vandenberg, P. (2007). Poverty reduction through small. *Small Enterprise Development Programme Job Creation and Enterprise Development Department International Labour Office · Geneva*.

Vázquez, E. (2006). La importancia de las PyME en México. [p://www.univalletlax.edu.mx/colaboraciones.html](http://www.univalletlax.edu.mx/colaboraciones.html).

Velásquez, F. (2000). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/1197/1/Enfoque_sistemas_contingencias_aplicado_administrativo.pdf

Vivemejorpueblatv. (13 de Julio de 2012). *Vive Mejor - Cocina con la Escuela de Turismo Roberto Cañedo "Filete a los dos chiles"*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=hVLryChN43o&list=PLbIN0VuKcWegC2imatggw3hZdTT2MlgCN&index=3>

Yance C., Solís, L., Burgos I. y Hermida L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

Yin, R. (1989) *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Method Series. Sage Publications, London.

Yuan Zhang, & Jingyu Zhu. (2011). Discussion on Analytical Approach of Small- and Medium-sized Enterprises' Financial Risk. *Journal of Systems Science & Information*, 9(2), 161. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=64874933&lang=es&site=eds-live>

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 53–70

Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pymes. *Cuad Difus*, 76.

ENTREVISTA

Sector educativo

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa perteneciente al sector educativo?

Una ventaja es que siempre van a existir personas que quieran estudiar y prepararse, aquellas que buscan un nivel educativo mayor. Nuestra escuela empezó ofreciendo estudios técnicos y, conforme el paso del tiempo, se empezó a demandar el nivel de licenciatura por lo que nos tuvimos que adaptar y modernizar. Así, fue cómo lanzamos nuestras licenciaturas.

Una desventaja en este sector es que, desgraciadamente, existen muchas otras universidades o escuelas que no se interesan en dar una enseñanza con calidad y prefieren simplemente vender un título universitario. Hay mucha competencia y, aunque dan servicios sin mucha calidad, los trámites para obtener un título son muy fáciles.

Esperanza de vida

- ¿Qué acciones que se realicen actualmente consideras que restan valor a la empresa?

Las acciones que le restan valor a la empresa las relacionaría con el atraso tecnológico que tiene. Es decir, las nuevas generaciones ya no aprenden de la misma manera que hace 30 años. Hace 30 años el método de enseñanza era muy cuadrado y muy “face to face”; ahorita ya existen otras formas de comunicarse con las nuevas generaciones, como a través de plataformas. Entonces esta falta de

innovación educativa y la falta de comunicación, tanto del director como de los administrativos, de no saber llegar al mercado meta es lo que le está restando valor a la empresa.

- ¿Cuál es uno de los principales problemas por los que la empresa no crece? / ¿Cuáles consideras que son las principales razones por las que tus ingresos han disminuido en los últimos años?

La principal razón por la que la empresa no crece es por la competencia. La competencia “comió” totalmente el mercado, ellos vieron la oportunidad de negocio y se actualizaron, es decir, identificaron las necesidades de las personas en su momento y se adaptaron a las nuevas tecnologías. Nosotros nos quedamos con lo mismo de siempre y, aunque nuestro método de educación dual ayuda mucho porque impulsa la vida profesional de los alumnos, pues ya existen otras técnicas de aprendizaje y otras cosas que llaman la atención de las nuevas generaciones. Ahí es donde nos quedamos muy atrás de la competencia, y esa también es la principal razón por la que nuestros ingresos han disminuido.

En algún momento la escuela fue pionera en ofrecer las carreras enfocadas al turismo y gastronomía, sin embargo, hubo mucha competencia. Además, las personas ahora buscan otro tipo de carreras, como en sistemas o fisioterapia, y se han abierto muchas más licenciaturas. Si bien, aún hay mercado para el área de gastronomía y turismo, ya es más pequeño.

Otra razón para la disminución de los ingresos es que había demasiadas prestaciones. El fundador pensaba mucho en la “parte humana” del negocio y tenía una filosofía: “si me va bien a mí, a las personas que colaboran conmigo les va a ir mejor”. Entonces se tenían altos sueldos, muchas prestaciones como vales de gasolina, de despensa, se pagaban celulares (más para uso propio que para uso laboral), etc. La carga del seguro social es muy pesada, excepto por la plantilla de maestros ya que ellos trabajan por honorarios asimilados. Aunque actualmente ya

no se brindan las anteriores prestaciones adicionales, seguimos manteniendo esa nómina tan alta. Esto viene desde hace 10 años y nunca se realizó un ajuste a tiempo donde, mínimo, los gastos e ingresos tuvieran una relación de 1 a 1. Siempre los egresos fueron mayores que los ingresos.

- ¿Qué acciones consideras que la empresa ha realizado a lo largo del tiempo para mantenerse en el mercado?

La verdad, se ha invertido bastante en publicidad durante los últimos 5 años, aproximadamente. Año con año se ha hecho este esfuerzo por invertir en estrategias de marketing y esto ha permitido que la escuela salga adelante. También, durante los primeros 25 años, la escuela tuvo mucho poder al ser reconocida entre los dueños de hoteles, restaurantes, aerolíneas y muchas empresas más del sector turístico. Por lo tanto, la escuela era muy recomendada y esta es la mejor estrategia de marketing. El fundador, y director, de la escuela posicionó muy bien la marca. Hasta el día de su fallecimiento, la marca tenía mucho peso. Que las personas nos recomendaran era la mejor forma de atraer clientes; aproximadamente un 70% de los estudiantes llegaban porque los papás, familiares o amigos habían estudiado con nosotros.

- Actualmente, ¿qué acciones consideras que deberían implementarse para evitar la desaparición de la escuela?

Al principio optamos por una estrategia de marketing que, de hecho, sí funcionó. El año pasado se logró que se incorporaran 25-30 nuevos alumnos, a comparación del periodo anterior donde sólo entraron 10. Sin embargo, sí fue una fuerte inversión, alrededor de \$80 mil pesos por 3 meses. Sí se necesita una reestructuración mucho más completa. Se deben realizar inversiones en tecnología, aparatos, personal más joven que entienda las necesidades del mercado actual y trabajar con diferentes medios de comunicación. Por ejemplo, durante 3 meses se mantuvieron publicaciones constantes en Facebook, pero esto sólo ocurre por periodos y eso

hace que la escuela pierda presencia. También se debe ampliar la oferta de licenciaturas y diplomados, implementando una estrategia de costos que permita ofrecer precios más accesibles al mercado.

Competitividad

- ¿Cómo calificarías la administración actual de la empresa?

La administración actual tiene buenas ideas. A raíz de la muerte del fundador, el director actual implementó una mucho mejor organización porque la escuela ya presentaba una desorganización muy fuerte: los controles de orden y de los procesos no eran eficientes y el personal no respetaba los reglamentos ni procedimientos. El director actual estableció cierto orden donde se fijan fechas de entrega y tiempos específicos para cada tarea, metas a alcanzar, pide respaldos y documentación que compruebe los avances, etc. Sin embargo, la nueva dirección también presenta cierta resistencia al cambio. Es decir, él quiere modernizar la escuela paulatinamente y ya lleva 2 años sin presentar grandes cambios. No muestra flexibilidad y esto también genera cierto grado de temor entre los empleados, no están motivados ni comprometidos. Los trabajadores cumplen por cumplir, pero muestran resistencia al cambio, les cuesta adaptarse.

- Como empresa, ¿qué opinan acerca del financiamiento a través de terceros?

A pesar de que siempre fue tema de discusión, el fundador de la escuela nunca estuvo de acuerdo. En sus últimos años contempló solicitar un préstamo al banco, pero la tasa de interés era muy alta y tenía miedo de no poder pagarlo. Posteriormente, el director actual le había presentado a posibles inversionistas al fundador, sin embargo, él no quería perder el control de la empresa y también le preocupó no poder pagarles suficientes dividendos. En conclusión, el fundador siempre se alejó de cualquier tipo de financiamiento externo y esto afectó los ingresos de la escuela.

Asimismo, durante 2012-2013, la escuela contaba con una buena plantilla de alumnos (400 aproximadamente) y el fundador decide comprar un terreno aledaño a la escuela. Sin embargo, esta fuerte inversión se realizó sin ningún tipo de estudio ni de plan. Sin hacer estudios de mercado ni analizar tendencias, se creyó que las operaciones de la escuela mantendrían el mismo nivel y se invierten cerca de \$7 millones de pesos en el nuevo terreno y se empiezan a construir nuevas instalaciones, las cuales están actualmente inacabadas y en pausa. Esta decisión afectó gravemente el nivel de liquidez de la empresa.

El actual director no ha organizado juntas para analizar este tema y por el momento se está financiando a través de los recursos de otros negocios de su propiedad.

- ¿Alguna vez han recibido y/o solicitado algún incentivo por parte del gobierno?

No, sí hemos recibido invitaciones a eventos y ferias, sobre todo para el área de gastronomía, sin embargo, estas acciones sólo te dan reconocimiento y sirven en el área de marketing. En algún momento se contempló la idea de solicitar recursos del gobierno, pero nunca se concretó nada.

- ¿Quiénes consideras que son tus competidores directos y por qué?

Son las escuelas que se encuentran alrededor de la zona, principalmente. Por ejemplo, hay una a unas cuantas cuadras que también tiene las licenciaturas en gastronomía y turismo, pero con costos mucho más bajos. Ellos ofrecen la carrera en \$1,100 y nosotros en \$3,500. Asimismo, tienen mejores instalaciones y equipo, ellos manejan Mac's y hasta tienen un rooftop y áreas de recreación. Varias escuelas privadas han mejorado sus precios y han aumentado su participación en el mercado. También las escuelas del gobierno, que han aumentado su oferta educativa y con costos mínimos.

- ¿Qué estrategias consideras que tus competidores aplican y les genera ventaja competitiva?

La principal estrategia que ellos ocupan es la de bajos precios. Aunque sacrifiquen la calidad de los programas de educación, lo que a ellos les importa es contar con suficientes estudiantes y llenar sus salones de clase. Nuestro fundador siempre tuvo claro que la calidad de la educación era su mayor prioridad, aunque sólo trabajara con 5 estudiantes.

Sus ventajas competitivas serían sus costos, sus instalaciones y tecnología. En esos últimos aspectos, ellos cuentan con instalaciones más modernas, licenciaturas presenciales y en línea, trabajan con Blackboard, etc.

Innovación

- ¿En qué consideras que la empresa esté siendo innovadora?

Creo que, de hecho, hace falta mucha innovación en la empresa. Todo se sigue haciendo de la misma manera que hace años.

- ¿Cuáles considerarías que son las áreas de oportunidad de la empresa en cuestión de innovación?

Hay muchas áreas de oportunidad: tecnología, sistemas de comunicación con los alumnos, innovación, de procesos, hacer cosas diferentes de manera que se logre atraer a los alumnos, brindar programas semipresenciales (una parte en línea, otra en la escuela), llegar a otros estados, etc. Sin embargo, considero que la principal área de oportunidad es el área de tecnología.

- ¿Qué acciones concretas emprenderías para ser una empresa más innovadora?

Como primera acción, que hemos observado a lo largo del tiempo y que ha funcionado con muchas empresas del mismo sector, es adquirir una plataforma que permita tener clases en línea y material disponible para los alumnos sin que tengan que venir a la escuela. Como ya había mencionado, es importante tener programas en línea y semipresenciales porque esto nos permitiría llegar a otros estados y brindar mayor facilidad a las personas interesadas en estudiar. Hemos detectado que muchas personas, que ya laboran, necesitan completar sus estudios o quieren obtener el grado de licenciatura, pero no pueden tomar las clases en nuestras instalaciones. Quizás no sea la acción más innovadora, pero es un primer paso para actualizarnos.

- ¿Piensas que hay una relación entre los programas de estudio actuales y la innovación? ¿De qué forma?

Probablemente no exista una relación directa entre los programas de estudio y la innovación tal cual. Hemos visto que, en general, las materias de los programas de estudio en otras escuelas son las mismas, pero con diferente orden o con nombres distintos. Entonces, la esencia la tenemos en nuestros programas de estudio, pero nos falta la innovación en tecnología y en materias digitales. Por ejemplo, nuestro plan de estudios aún contempla la materia de Informática y las herramientas que se enseñan son muy básicas.

Tal vez sí se pueda innovar respecto a algunas otras materias como la de Agencia de viajes. Actualmente son menos las personas que acuden físicamente a una agencia de viajes, ya que se prefiere hacer las consultas y compras por Internet. Entonces sería mejor enseñarles a usar estas herramientas en línea, softwares y programas. Ya las cosas no se manejan de la misma manera, entonces una actualización estaría bien. En cuanto al plan de estudios, la innovación no sería radical, pero sí sería importante modificar ciertas cosas.

- ¿Se brindan programas de capacitación y actualización al personal docente y administrativo? ¿Qué tan frecuente?

Sí, se brindan capacitaciones una vez al cuatrimestre. Sin embargo, las capacitaciones son muy básicas. Realmente no se buscan, sino que las empresas se acercan a nosotros para ofrecernos sus programas de capacitación y, muchas veces, lo hacen con la intención de vendernos alguno de sus productos posteriormente. En mi caso, uno de los últimos cursos que tomé fue de Excel y sí aprendí algunas nuevas herramientas y “trucos” pero pude observar que, cosas que yo ya conocía, muchos administrativos no. Probablemente debido a la edad del personal, para ellos este curso fue de gran utilidad a pesar de ser de un nivel básico. En caso de que ninguna empresa se acercara con nosotros, nos ponemos en contacto con Protección Civil, por ejemplo, y renovamos la capacitación en primeros auxilios. Siento que las capacitaciones no han sido algo “transcendente” y no son nada nuevo que se pueda transmitir a los alumnos.

Planeación estratégica

- Actualmente, ¿cuentan con una misión y visión establecidos? Si es afirmativo, ¿cuál es? Y si no, ¿por qué no?

Sí se cuenta con una planeación estratégica, como te había comentado. Antes había un “caos”, pero, al fin de cuentas, era un caos que funcionaba. Cuando el fundador muere, el actual director vio que no se tenían procesos ni reglas por lo que hace una planeación estratégica. Para esto, nos llama a los demás socios, pero, al final, es él quien toma las decisiones. La verdad es que preferimos evitar el conflicto y entrar en discusiones. Sí hay una misión, visión y valores. De hecho, se contrató a un asesor para realizar esta planeación estratégica y se han establecido metas y planes para 4 meses, medio año, 1 año, 3 y 5 años. Hasta el año pasado ha

funcionado, en este periodo tuvimos 30 nuevos alumnos, y la estrategia se ha comunicado a los empleados para que sepan cuáles son nuestros objetivos.

- ¿De qué forma y cómo se ha implementado la planeación estratégica?

La planeación estratégica se ha implementado, te digo, en todos estos procesos. Por ejemplo, en poner todos estos deadlines. Sin embargo, a veces no se cumplen realmente porque el director, en su afán de alcanzar o superar ciertas metas u objetivos, puede retrasar un poco las fechas. Pero, en general, esta planeación ha servido. La empresa ahora tiene un rumbo más claro.

- ¿Consideras que la planeación estratégica que se ha implementado está generando los resultados deseados?

Para mi gusto, personalmente, no. Pero entiendo que todo cambio es un proceso. El actual director ya nos ha dicho que esto no iba a ser rápido; él contempla un futuro a 5 años, dependiendo de cómo responda y se comporte el mercado. Sin embargo, estos 30 nuevos alumnos son una buena respuesta a las acciones que hemos tomado.

- ¿Han establecido metas a corto plazo (un año), mediano (5 años) y largo plazo (10 años)? ¿Cuáles son?

Como tal, la meta a 1 año a partir de que fallece el fundador, fue reorganizar. Reorganizar, hacer procedimientos y que se sigan. A 5 años, que la empresa vuelva a tener resultados donde quede "tablas", ósea que ya no presente déficit. A 10, que la escuela vuelva a tener fuerza, que se tengan otros planes de estudios, otras licenciaturas, que haya ganancias y éstas serían básicamente las metas establecidas.

- ¿Consideras que la planeación estratégica actual es acorde a los objetivos/ metas planteados?

Sí, como te digo, se contrató a un especialista en planeación estratégica. Sin embargo, si no inviertes en tecnología, pues el avance es más lento. En este caso, nuestro planeador tenía 50 años y, si bien cuenta con mucha experiencia, considero que puede no estar viendo con claridad cuáles son las nuevas necesidades del mercado. Aunque sí, la planeación va de acuerdo con los objetivos.

- ¿Cuáles considerarías que serían las mejoras para que esta planeación genere mejores resultados?

Se necesita un cambio de mentalidad: aprender a adaptarse al mercado y no que el mercado se adapte a ti. Por eso también se debe entender mejor el mercado y cómo llegar a este público meta.

También, una de nuestras peores debilidades es la ubicación de nuestro plantel. Nos encontramos en una calle descuidada y cuyo nivel de inseguridad ha ido creciendo. No nos podemos cambiar, pero si eso pudiera mejorar, sería una gran oportunidad para mejorar nuestro desempeño.

PYME

- ¿Qué aportaciones consideras que ha hecho la empresa para la zona? ¿De qué tipo?

Respecto a Puebla, siempre se nos han pedido practicantes. Es decir, las empresas reconocían el nivel de preparación de nuestros estudiantes y siempre solicitaban practicantes, a quienes luego los contrataban. Entonces creo la escuela sí ha contribuido bastante a que las personas obtengan buenos empleos. De la misma manera, nuestro personal ha recibido un buen salario. Nuestro fundador siempre

veló por el bienestar de los trabajadores. Creo que todas las aportaciones han sido económicas, sobre todo por el lado de la generación de empleos. Me parece un gran logro poder asegurar que casi todos nuestros egresados salen con trabajo o que no tardan mucho en conseguirlo. Si bien las condiciones actuales del país hacen difícil conseguir un empleo al principio, las enseñanzas y los valores que aquí han aprendido nuestros estudiantes les han abierto muchas puertas y oportunidades.