



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

Título de la tesis

Estrategia del coaching aplicada a Mipymes, para incrementar sus resultados de negocio y potencializar su supervivencia.

T e s i s

Que para optar por el grado de:
Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Linda Arabel Yañez Carpio

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, agosto del 2022



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.

Índice

Introducción.	6
CAPITULO 1. MARCO METODOLOGICO.....	8
1.1 Planteamiento de problema.	8
1.2 Preguntas de investigación.	9
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.	9
1.4 Hipótesis.	10
1.5 Metodología	10
CAPITULO 2. COACHING ORGANIZACIONAL.....	11
2.1 Origen de la palabra coaching.....	11
2.2 Antecedentes históricos del coaching.	12
2.3 Desarrollo e importancia del concepto.	14
2.4 Características del coaching.	18
2.5 Coach.	20
2.6 Campo de acción del coaching y tipos de coaching.	21
2.6.1 Coaching personal.	21
2.6.2 Coach ontológico.	22
2.6.3 Coaching deportivo.	22
2.6.4 Coaching organizacional.....	23
2.6.5 Coaching ejecutivo.....	24
Definición coaching ejecutivo.....	25
Beneficios del coaching ejecutivo.	26
2.7 Modelos de coaching	26
2.7.1 Modelo GROW.	27
CAPITULO 3. CONTEXTO DE LAS PYMES.....	33
3.1 ¿Que es la Pyme?	33
3.1.1 Antecedentes.....	33
3.1.2 Importancia de la Pyme, ventajas y desventajas.....	34

3.1.3 Clasificación y tipificación de las Pymes en el mundo.....	40
3.2 Entorno de las Mipymes en México.....	46
3.2.1 Programas de apoyo a Mipymes en México (Antecedentes).....	50
3.2.2 Programas, apoyos y organismos actuales para Mipymes en México.....	54
Conclusión del Fondo Pyme	61
CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN	70
4.1 Esperanza de vida de las Pymes en México	70
4.2 Factores determinantes en Mipymes estudiados en México	73
4.2.1 Factores internos vinculados a las características del empresario.	73
4.2.2 Factores internos vinculados a las características de la empresa	78
4.2.3 Factores vinculados a las características del entorno empresarial	81
Conclusiones	86
Investigaciones Futuras	88
Bibliografía	89

Tabla 1. Diferentes definiciones de coaching.	16
Tabla 2. Para quien y para quien va dirigido el coaching.	19
Tabla 3. Etapas del Modelo GROW	28
Tabla 4. Ventajas y Desventajas de las Mipymes.....	37
Tabla 5. Definición de Pyme en la Unión Europea	41
Tabla 6. Definición de la Mipyme según el Banco Mundial	42
Tabla 7. Clasificación Mipyme para la OCDE	42
Tabla 8. Criterios comunes de clasificación utilizados en Latinoamérica.	43
Tabla 9. Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana empresa en México.	44
Tabla 10. Participación de la Mipyme en México, Estados Unidos de América y en la Unión Europea en el Año 2000.	45
Tabla 11. Los principales problemas de las empresas familiares	74

Ilustración 1. Factores determinantes de la supervivencia empresarial 71

Ilustración 2. Incidencia delictiva 2019. Listado de los 3 delitos más frecuentes en México.....84

Introducción.

Las empresas de ahora buscan cada día más la solidificación de su organización, poniendo en práctica numerosas estrategias para que estas sobrevivan en el mercado. Existen muchas herramientas de gestión empresarial que las organizaciones han implementado para hacer mejoras; como lo es el Balanced Scorecard, Calidad Total, Outsourcing también conocido como tercerización, Empowerment o empoderamiento, Benchmarking por mencionar las más reconocidas, cada una fundamental para lograr que la organización cumpla sus metas y objetivos. Las empresas además de interesarse en mejorar todas sus áreas funcionales, se han preocupado por explotar su capital humano en todos los sentidos, y es ahí donde el coaching organizacional entra en escena; el coaching organizacional ha demostrado ser una práctica profesional para que el capital humano maximice su desempeño y diferentes habilidades ya sea grupales o gerenciales a través de diferentes modelos y herramientas que se han ido desarrollando para potencializar las metas y objetivos específicos de manera personal.

“De hecho el coaching está considerado un tipo de intervención que apunta a promover y facilitar cambios a nivel organizacional, teniendo como foco el mejoramiento del desempeño de individuos, ejecutivos, jefaturas, profesionales y trabajadores”(Acuña et al., 2009, p. 13).

En las últimas décadas se ha percibido un gran cambio en el mundo de los negocios; para las Mipyme¹, los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales han sido muy radicales. Las exigencias de estos cambios mundiales han logrado que las Mipyme en particular tengan la necesidad de transformarse para su supervivencia, pero muchas veces sin estrategias ni conocimiento alguno de como poder superar estos cambios.

En México es común que el empresario o propietario de las Mipyme, inicia su negocio con una moneda al aire, muchas veces con un financiamiento sobre una cuerda floja y

¹ La Mipyme es el acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"

muchas veces un poco más estable, pero la mayoría de ellos tienen la falta de conocimientos en administración, no se tienen bien definidos los objetivos y metas del negocio, en lo particular no saben cómo desarrollar ciertas habilidades competitivas, o pasan años sin llegar al punto de equilibrio, en el mejor de los casos logran mantener sus gastos. Es entonces cuando la Mipyme del nacimiento da un gran salto al declive o cierre del negocio. Por lo anterior, se vio la necesidad de incentivar al propietario de la Mipyme, a implementar la herramienta del Coaching. Conocer las estadísticas de la esperanza de vida de los negocios en México e identificar los obstáculos, los problemas y aquellas causas que potencializan su fracaso.

Se propone para esta investigación, el método exploratorio de tipo cualitativo por ser un tema poco estudiado y necesario para la sociedad.

La tesis se compone de cuatro capítulos, que muestran orígenes y desarrollo del coaching, antecedentes de las pymes y contextos, programas gubernamentales en apoyo a las Mipymes e investigaciones aplicadas.

El primer capítulo explica el planteamiento del problema, así como los objetivos generales y específicos de esta investigación.

El segundo capítulo explica los orígenes del coaching, antecedentes, importancia y sus aplicaciones más sobresalientes, describiendo quienes han sido precursores de esta herramienta y su aplicación a nivel empresarial.

El tercer capítulo corresponde a los antecedentes, clasificación e importancia de las Mipymes a nivel mundial. De igual manera el contexto que se tiene en México, explicando aquellos programas gubernamentales que apoyan a estas microempresas.

Por último, el cuarto capítulo, donde se muestra el panorama de la Mipyme en México y los problemas con los que se enfrenta, se muestran investigaciones que se han aplicado en Mipymes de diferentes estados de la República Mexicana, determinando los factores que han llevado a su fracaso o mortandad.

CAPITULO 1. MARCO METODOLOGICO.

1.1 Planteamiento de problema.

En el estudio demográfico más reciente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), sobre la Esperanza de vida de los negocios en México, de 2016, se establece que una empresa, tras ser creada, tiene una expectativa de vida de 7.8 años, según el promedio a nivel nacional. Si logra sortear el primer año de vida, esa expectativa aumentará a 8.2 años, mientras que, si sobrevive a los primeros 5 años, lograría alargar su supervivencia hasta 9.9 años. No obstante, el porcentaje de sobrevivientes es alarmante, puesto que, por cada 100 negocios que inician operaciones en México (de todos los sectores y de todos los tamaños), sólo 67 de ellos alcanzan su primer año de vida, y de ese total, únicamente 35 llegarán a los 5 años (INEGI, 2019d) . Por tanto, el axioma sugiere que es indispensable determinar y estudiar a fondo los factores que determinan las causas de baja supervivencia de las empresas en México, ya que, el fracaso proviene de causas definibles, y la comprensión de estas causas puede ayudar a prevenir el fracaso empresarial.

En México, gran parte de las personas les es difícil encontrar un empleo, y cuando al fin lo obtienen, muchas veces son salarios muy bajos, motivados a tener que buscar otra fuente de ingreso arriesgando a formar ellos mismos su propio negocio, aunque esto conlleve una falta de administración, control o planeación. Arriesgando también ahora el poco capital que tenían ahorrado, o pidiendo préstamos o financiamientos que casi siempre terminan endeudando más estos nuevos y pequeños empresarios.

1.2 Preguntas de investigación.

De lo anterior surgen las siguientes preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores que aumentan el fracaso o la baja supervivencia de las Mipymes en México?

¿Cuánto puede ayudar a la mejora de la Mipyme el coach ejecutivo, para incrementar su esperanza de vida?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Conocer los efectos positivos del coaching, así como la metodología que se ocupa para su desarrollo.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar la importancia de las Mipymes en México, en cuanto a su aportación de PIB, generación de empleo, ventajas y desventajas.
- Explorar los programas gubernamentales en apoyo a las Mipymes en México con la finalidad de mostrar el impacto que tienen y encontrar si algún programa de apoyo aplica la herramienta del Coaching.
- Conocer los factores internos y externos, causas, problemas y errores más comunes que determinan la baja supervivencia que obstaculizan su crecimiento en las Mipymes en México.

1.4 Hipótesis.

¿El coaching ejecutivo, puede desarrollar en el microempresario las habilidades que contribuirán a un mejor desempeño empresarial, para superar aquellos factores identificados que lo obstaculizan?

1.5 Metodología

Se propone para esta investigación, el método **exploratorio de tipo cualitativo** por ser un tema poco estudiado y necesario para la sociedad siendo una metodología que parte de la definición de conceptos, interpretación y un análisis de datos. Según (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) los estudios exploratorios “sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulado”.(p.107)

CAPITULO 2. COACHING ORGANIZACIONAL.

2.1 Origen de la palabra coaching.

Podemos encontrar que el origen etimológico de la palabra *coach* se remonta en el siglo XV Y XVI en la ciudad de Kocs (Hungría), siendo una parada obligada entre ciudad y ciudad. Las personas solían transportarse en un carruaje que se distinguía de los demás carruajes convencionales o tradicionales, ya que contaba con un mejor sistema de suspensión, es por ello por lo que se empezó a ser popular en la zona. Lo empezaron a llamar “*kocsi szekér*” (*el carruaje de Kocs*). “De esta forma, el término kocsi pasó al Alemán como kutsche, al Italiano como cocchio y al Español como coche”(Ravier, 2017, p. 90).

“De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado”(Dilts, 2004, p. 19).

La palabra *coach*, a lo largo del tiempo se convirtió, en una palabra, polisémica, esto quiere decir, que fue teniendo diferentes acepciones o significados. Según (Rodríguez Morales, s/f) “fue hasta el siglo XIX que el término *coach* comenzó a utilizarse en Inglaterra -como asistente-, en 1985 pasó a significar entrenador deportivo, y hasta el siglo XX como tutor o maestro”. (p.1)

En el diccionario panhispánico de dudas², si se busca la palabra “*coach*”, encontramos que, “su uso es innecesario en español, por existir términos como entrenador y preparador, de sentido equivalente.” Teniendo como significado solamente el uso deportivo. Fue en el año 2014 que el mismo diccionario de la Real Academia Española (RAE) en su edición 23^o introduce la palabra *coach* con un significado agregado al existente de entrenador deportivo. Su definición es la siguiente:

² Fue creado por la Real Academia Española en su única versión electrónica del 2005 para aclarar las dudas más comunes que se tiene en el uso y variantes que tiene el español.

f. Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal.

2. m. y f. Dep. entrenador.

Dentro de la revisión literaria en el entorno hispanoparlante podemos encontrar que la palabra *coach* también presenta las siguientes acepciones:

- Guía
- Preparador
- Experto
- Adiestrador
- Acompañante
- Profesor
- Orientador
- Supervisor
- Entrenador
- Tutor
- Instructor
- Asesor
- Formador

A partir del siglo XX la palabra *coach* tomó mucha fuerza, principalmente en el entorno empresarial. Mas adelante se abordará el concepto conformado de la palabra tal cual.

2.2 Antecedentes históricos del coaching.

Existen muchas ciencias y disciplinas que se enfocan en los orígenes de esta práctica, como lo es el humanismo, la psicología, el deporte, filosofía, siendo esta última la más antigua de las raíces y bases del coaching. Entendamos primeramente su significado.

La filosofía según la RAE, tiene como significado el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el

conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano. Como lo menciona Rodríguez Porras (1990) “Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y en segundo lugar, se compone de hombres”(p.11). Es por ello la importancia de la comprensión del estudio humano dentro de toda organización.

El origen y las bases de la filosofía del coaching, es retomado por tres principales atenienses: Sócrates, Platón y Aristóteles.

Sócrates (470-399 a.C) si bien es cierto que no dejó ningún escrito, pero dedicó su vida a inspirar a muchos discípulos para poder alcanzar el conocimiento por medio de sus diálogos con frases tan sencillas como, “no existe el enseñar si no el aprender”, inculcándoles llegar ellos mismos a sus propias conclusiones. Pero fue el método de la mayéutica, o arte de las parteras, la herencia más valiosa que dejó, de acuerdo con Alcaide Hernández (s/f) .“Según el propio Sócrates, su progenitora Fenáreta era una comadrona de cuerpos que ayudaba a dar a luz, pero no daba a luz , mientras que él era una comadrona de almas ayudaba a encontrar respuestas, pero no daba respuestas”(p.21). De esta forma Sócrates ayudaba a buscar respuestas por medio de sus preguntas a través del dialogo, cuya lógica iluminaba el pensamiento y entendimiento, o como él decía daba luz a tu alma.

Como concluye Alcaide Hernández (s/f) “las definiciones universales y la mayéutica constituyen el centro filosófico de la enseñanza socrática, desde el cual podemos establecer un diálogo con algunos fragmentos de sus obras, para educar al hombre en su despertar ético a la vida”.(p. 2)

Platón (427-347 a.C.) reconocido pensador de la Grecia antigua, discípulo de Sócrates, todo lo que se sabe de Sócrates es gracias a Platón. A diferencia de Sócrates, Platón deja importantes escritos donde se ve reflejado, las sesiones de coaching más primitivas, teniendo como protagonista a Sócrates. En sus escritos encontramos una colección de cartas denominadas como, “Diálogos de Platón”, en ellos se ve plasmado el asesoramiento personalizado con base al dialogo, debates filosóficos y la escucha activa.

“Desde la perspectiva platónica, la educación del coach tiene lugar a través del diálogo constructivo; pero un diálogo que no busca el simple traspaso de conocimiento, si bien en ocasiones aporta cierta información, sino ayudar al otro a encontrarlo por sí mismo”(ALCAIDE HERNÁNDEZ, s/f, p. 15)

Aristóteles (384-322 a.C.) a pesar de haber estudiado en la escuela de Platón y siendo discípulo de él, la filosofía de Aristóteles tiene una crítica diferente a la de Platón, diferencias de pensamiento como la definición de la ética, adquisición del conocimiento, vida o alma después de la muerte y la esencia de las cosas, son algunas contraposiciones al que fuera su maestro. Aristóteles hizo muchas aportaciones, por mencionar una de las principales encontramos, “el ser y deber ser” que plantea diferentes conceptos, la voluntad individual para tomar conciencia y decisión. Como lo menciona Ravier (2017) “La filosofía del llegar al *deber ser* de Aristóteles plantea la búsqueda de la *finalidad* del hombre en sí misma (la felicidad) a través del ejercicio de la *virtud* en las acciones (hábitos) estableciendo el *punto medio*”(p.68). Para Aristóteles la felicidad es individual, lo que para unos la felicidad significa una cosa, para otros significa otra.

2.3 Desarrollo e importancia del concepto.

A mediados de los años 70 el entrenador deportivo Timothy Gallwey, después de un descanso y reflexionar las pérdidas de algunos partidos deportivos, se da cuenta de que el enemigo más difícil a vencer no es el oponente frente a nosotros, si no el que habita en nuestra propia mente. Escribe con base a esto, el libro “El juego interior del tenis”³, en el plasma, que se deben desarrollar ciertas habilidades interiores y eliminar los hábitos de la mente que impiden el máximo desempeño en el juego. Gracias a Galley, hoy en día el entrenamiento físico paso al entrenamiento mental, su método de entrenamiento escrito fue retomado no solo en el ámbito deportivo si no que muchas personas lo adoptaron en ámbitos personales, empresariales, enseñanza de arte dramático etc.

³ Título en ingles “The inner game of tennis” escrito en (1974)

Fue así como el inglés Jhon Whitmore retoma este entrenamiento establecido por Galley, y lo lleva al ámbito empresarial. Escribe un libro llamado “Coaching for Performance”⁴, en el cual, establece un seguimiento de objetivos, el uso de preguntas pasivas en lugar de órdenes estrictas, definición de metas, formación de liderazgo, equilibrio vital, todo esto aplicando el coaching dentro de una organización.

De lo anterior, Whitmore desarrolla un modelo basado en Graham Alexander, adaptado para las organizaciones llamado GROW⁵, este modelo tiene la finalidad de ayudar a directivos o ejecutivos, o en su caso a los empleados de la organización a visualizar mejor sus objetivos y llevarlos a cabo.

De acuerdo a Whitmore (2003), describe al coaching como “En liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. (p.20)

Existen variedad de definiciones del concepto coaching, que van desde Europa hasta Sudamérica por reconocidos autores que han recreado un concepto más claro a partir de la popularización de esta práctica. A continuación, se muestran algunas definiciones del coaching alrededor del mundo. Mismas que se visualizan en la tabla 1.

⁴ El libro al español se tradujo como “Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas” (1992)

⁵ GROW, en inglés significa “crecimiento”

Tabla 1.*Diferentes definiciones de coaching.*

Autor	País	Definición
Perry Zeus y Suzanne Skiffington	Australia	"Una conversación, un diálogo, en el que el entrenador y el coachee interactúan en un intercambio dinámico para lograr objetivos, mejorar el rendimiento y hacer que el coachee avance hacia el éxito".(Citado en Robinson, 2003, p. 49)
Sergio Cardona Herrero	España	Serie de entrevistas entre dos personas, coach y coachee, para aumentar el potencial del entrevistado.(Herrero, 2018, p. 17)
Leonardo Ravier	España	El arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.(Ravier, 2017, p. 143)
Robert Dilts	Estados Unidos	Implica ayudar a las personas a lograr con eficacia sus objetivos en diversos niveles. Enfatiza el cambio generativo, concentrándose en reforzar la identidad y los valores, y convirtiendo los sueños y los objetivos en realidades.(Dilts, 2004, p. 22)
Talane Miedaner	Estados Unidos	Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach, cubre el vacío existente

Autor	País	Definición
		entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.(Miedaner, 2002, p. 23)
Alfonso Suarez	Venezuela	El coaching es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando objetivos por sí mismos.(Suárez, 2015, p. 10)
Leonardo Wolk	Argentina	Coaching más que un que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción.(Wolk & Echeverría, 2003, p. 23)

También es importante mencionar las definiciones de las principales organizaciones de Coaching. De acuerdo a la International Coach Federation (ICF, 2020) el coaching es, “la asociación con los clientes en un proceso creativo, que invita a la reflexión que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”. Por otro lado la Asociación Española de Coaching (2020) define al coaching como “un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde desea estar”.

Como se puede observar los autores que le han dado un contexto ahora a la palabra coaching, manejan palabras específicas y muy relacionadas como lo es cambio, desarrollo, dialogo, maximizar, rendimiento, por mencionar algunas, pero en lo que coinciden la mayoría; es que el coaching principalmente ayuda al mejoramiento del desempeño de las personas.

2.4 Características del coaching.

El coaching tiene sus propias cualidades o rasgos distintivos que lo diferencian de las demás disciplinas, las cuales se describen a continuación:

Concreta: el lenguaje del coaching es de suma importancia para la persona que esté recibiendo este entrenamiento, de esta manera objetivos y desempeño se entiendan en ambas partes teniendo el mismo significado.

Interactiva: el intercambio de información a través de preguntas y respuestas produce que las dos partes tanto coach y coachee se involucren en su totalidad.

Responsabilidad compartida: para poder tener una mejora continua del desempeño, los involucrados tienen que llevar a cabo una conversación más útil y siempre encaminándose a la mejora de los resultados.

Forma específica: el proceso debe ser de manera ordenada, el flujo de información se va desmenuzando poco a poco y de esa manera se va involucrando en el dialogo. Las etapas no suelen cambiar su orden puesto que una va hilada con la otra.

Respeto: el coach debe tener bien entendido que las creencias y la escala de valores son parte de su entrenado y se debe ser comunicado a través de un dialogo sutil.

La Asociación española de coaching (ASESCO) define muy bien para quien y para que esta dirigido el coaching como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Para quien y para quien va dirigido el coaching.

Para quien	Para que
<ul style="list-style-type: none">– Al que tenga una meta o un objetivo sin concretar.– Al que esté abierto a la transformación y el crecimiento personal y profesional.– Al que esté buscando una oportunidad para cambiar su futuro.– Al que esté frenado en algún área de su vida.– Al que quiera encontrar el propósito en su vida y sentido a lo que hace.– Al que esté dispuesto a apostar a si mismo, al que quiera más y mejor.	<ul style="list-style-type: none">– Poder disfrutar con lo que haces.– Encontrar la vida que tú realmente quieres vivir.– Cambiar de trabajo.– Elegir estudios a cursar.– Mejorar relaciones sociales y sentimentales.– Encontrar el propósito en la vida.– Alcanzar metas y objetivos pendientes.– Empezar un proyecto empresarial.– Mejorar aspectos de la empresa.– Mejorar en tu profesión.– Luchar por un ascenso en el trabajo.– Estar satisfecho en tu viaje por la vida.– Explotar todo ese talento que llevas dentro de ti.– Alcanzar esas metas deportivas que se resisten.– Mejorar tus finanzas y tu relación con el dinero.– Organizar mejor tu tiempo.– Superar limitaciones personales.

Nota. Adaptado la página de ASESICO

<http://www.asescoaching.org/el-coaching/coaching-para-quien-y-para-que/>

2.5 Coach.

Para que la aplicación del coaching se lleve a cabo, ya sea grupal o individual, debe existir una persona que cuente con ciertas características como lo es, tener experiencia y buen equilibrio emocional. Como bien lo explica Correa (2008) “el coach no es más que un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee⁶ (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar”. (p.129)

Las competencias profesionales, cualidades y las habilidades personales necesarias que un coaching necesita para desarrollar y aplicar las técnicas de coaching son:

- Profesional de amplia experiencia
- Inspire confianza
- Preparado a escuchar
- Capacidad de diagnóstico para detectar las necesidades en donde están carentes
- Hace preguntas y no da respuestas
- Brinda una retroalimentación constructiva
- Guarda la confidencialidad de todo
- Utilización del lenguaje adecuado
- Es observador

Con estos supuestos tanto el coach como el coachee darán lo mejor de cada uno, con mejores rendimientos. Se debe tomar en cuenta que un coach no detecta errores, si no que logra que el mismo coachee los identifique, también averigua y no hace afirmaciones.

⁶ Es aquella persona responsable del proceso de cambio para conseguir su objetivo por medio del coaching. Muchas veces llamado cliente o entrenado

2.6 Campo de acción del coaching y tipos de coaching.

El coaching ofrece numerosas variantes. En la parte personal existen muchas aplicaciones en diferentes niveles, en lo deportivo, áreas sociales, de salud, psicológicas, educativas y empresariales. A continuación, se expondrán los tipos de coaching que más han sobresalido en estos últimos años.

2.6.1 Coaching personal.

Es una herramienta que ayuda de manera personal (coach-coachee) a desarrollar las habilidades de la vida diaria, su principal objetivo es:

- El trabajo en proyectos a futuro.
- Objetivos personales.
- Estrategias de vida.
- Diseño de plan de acción.

Este proceso también llamado Coach de vida o “Life coach”, pretende el bienestar de vida de la persona con una búsqueda profunda y coherente para el logro y alcance de sus objetivos y metas personales por medio de una metodología y poderosas preguntas bien elaboradas.

Está orientado a personas que quieran conocerse mejor y que tengan la curiosidad por tener un crecimiento personal a través de la ayuda externa de un profesional, para que los guíe y oriente en el logro de sus objetivos día tras día por medio de sesiones.

A continuación se dará una descripción de esta herramienta más detallada por una de las principales y reconocidas coach personales (Miedaner, 2002)

“Un entrenador o asesor personal (coach) para aprender a vivir mejor te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para

mejorar tu manera de desenvolvete, mientras que al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible. Te desafía a ir más allá del lugar donde normalmente te quedas. Te ayuda a aprovechar al máximo tu grandeza y te capacita para compartirla con el mundo”. (p.23)

2.6.2 Coach ontológico.

La ontología surge de una rama de la filosofía, estudia principalmente el ser de las cosas o su existencia relacionado con sus características y relaciones. Filósofos importantes de diferentes épocas como Friedrich Nietzsche y Martin Heidegger, continuaron tratando de responder las preguntas que al hombre le han causado controversia desde su existir, *¿Qué es el ser humano?* o entender las crisis éticas que vive la humanidad. Con la revolución del coaching, es así como surge el coaching ontológico donde se conjuga la colaboración de un coach el cual reconoce el comportamiento de su coachee (cliente) a través de tres puntos esenciales: movimientos corporales, emociones y lenguaje ayudado con técnicas de comunicación y observación. Tiene como finalidad a través de la indagación ampliar habilidades de una situación o área específica diseñado por un plan de acción donde se establecen objetivos y metas.

2.6.3 Coaching deportivo.

Como se había mencionado anteriormente el coaching deportivo surge gracias a Timothy Gallwey, a partir de entonces el deporte deja de entrenarse solo físicamente, si no que ahora también el deportista entrena su mente para eliminar los obstáculos que le impiden desarrollarse plenamente en su profesión.

Por lo tanto, el coaching deportivo es un proceso en el cual un coach le ayuda a su cliente a:

- Trazar objetivos a corto y mediano plazo.
- Lo motiva.

- Proporciona habilidades de liderazgo.
- Le enseña a trabajar mejor en equipo.
- Ayuda en el control de la frustración.
- Quita las barreras limitantes.
- Ayuda a un mayor rendimiento mental.
- Desarrolla su potencial.

De esta forma el deportista no solo estará físicamente capacitado, sino que, con la ayuda del coach deportivo, podrá desarrollar sus habilidades tanto físicas como mentales para un mejor desempeño en el juego.

2.6.4 Coaching organizacional

El coaching dentro de las modalidades que más se ha desarrollado, se encuentra el área de negocios, teniendo como objetivo el desempeño óptimo de las personas que están laborando en una organización.

De esta manera para la comprensión del término , daremos un primer concepto de acuerdo a Varela (2011) el coaching organizacional es:

“Un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente, pero se enfoca en el futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimiento de objetivos, planeación, y aprendizajes acelerados en un contexto específico. Todo ello con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo, y, por ende, obtener mejores resultados de negocio. (p.12)

Son muchos los beneficios y objetivos que el programa de coaching organizacional ofrece, el cual busca principalmente el crecimiento y fortalecimiento de equipos de alto rendimiento, y el desarrollo de diferentes

habilidades a nivel individual, a ejecutivos o a propietarios, como los enumera a continuación Villa Casal y Caperán Vega (2010)

1. Diagnóstico y mejora de competencias.
2. Desarrollo de potencial y rendimiento.
3. Mejora de las relaciones en los equipos de trabajo y entre mandos, colaboradores y pares.
4. Fomenta la alineación con el proyecto empresarial, la visión y los valores.
5. Mejora la motivación y el clima laboral.
6. Aumenta el compromiso y la implicación con el proyecto.
7. Actúa de palanca para facilitar la transacción en los cambios.
8. Desarrollo de la cultura de la organización.
9. Facilita el desarrollo de la carrera profesional de los ejecutivos.

2.6.5 Coaching ejecutivo

Según la RAE, la palabra “ejecutivo” significa, persona que ejecuta o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa. En un inicio, el coaching ejecutivo iba encaminado efectivamente a las altas jerarquías de la organización derivado de problemas que, según expertos, eran muy comunes a ese nivel de la estructura organizacional, y se usaba de manera correctiva. Como ejecutivo o propietario posicionado en un área estratégica, es difícil poder buscar ayuda o apoyo, como lo menciona Whitmore (2003)

“La mayoría de las veces no pueden recurrir a nadie en el seno de la organización. A menudo, la incertidumbre acerca de la confianza y la confidencialidad, la competencia encubierta en la propia organización y la naturaleza resbaladiza de la escala jerárquica, hacen difícil para un director general dirigirse a uno de sus compañeros en la sala de juntas para hablarle

de cuestiones que pueden estar relacionadas con el desempeño u ocupación propios, o sobre algún colega.” p.15

El constante cambio y transformación en el que el mundo de los negocios y organizaciones están pasando, obliga a la organización a exigir más y mejores resultados a ejecutivos y directivos. El ser ejecutivo a nivel organizacional no es una tarea fácil, las habilidades y el compromiso que se requiere es muy demandante, la posición clave en la que están, nos dice que son personas inteligentes capaces de resolver y canalizar los obstáculos que se les presente. Como lo menciona Bernard y David (2018) dada la naturaleza de su trabajo, también son propensos afrentarse a numerosas dificultades que afectan no sólo a su bienestar subjetivo, sino también, al final, el logro de la organización en la que trabajan.

Definición coaching ejecutivo.

Debido al gran auge que tuvo esta práctica en las organizaciones a este nivel, diferentes autores tienen su propia definición de Coaching ejecutivo. A continuación, se muestra una muy completa por Varela (2011)

“El coaching ejecutivo ofrece un enfoque extremadamente personalizado y de aprendizaje acelerado para el desarrollo de personal de alta jerarquía, dado que, como disciplina se orienta a la consecución de objetivos observables y evaluables en términos de mejorías en el desempeño, efectividad de liderazgo y beneficios de negocio” p.35

Otra definición muy clara del coaching ejecutivo la describe Dembkowski (2006) como “El arte y la ciencia de facilitar el personal y el desarrollo profesional, el aprendizaje y el rendimiento de un ejecutivo ampliando sus opciones para comportarse de forma auténtica”. (p.11)

Si lo vemos de esta manera, el coaching se puede hacer presente en el desempeño de los ejecutivos en cada uno de sus puestos, en la forma en que los empleados pueden potencializar y desarrollar sus habilidades de su área de trabajo, el cambio de conductas y alcance de metas y objetivos son comprobables.

Beneficios del coaching ejecutivo.

Los beneficios del coaching pueden ser diversos, y esto dependerá del entorno en el que sea aplicado. Pero en general el beneficio primordial es aquel que logra cambiar la calidad de vida de la persona que recibe las sesiones. Algunos beneficios del coaching son el desarrollo personal y las necesidades organizativas. Este enfoque puede ayudar a los líderes a adaptarse a las nuevas responsabilidades, reducir los comportamientos destructivos y mejorar la retención, mejorar el trabajo en equipo, alinear a las personas con las metas colectivas y apoyar en el cambio organizacional (Sherman & Freas, 2004).

2.7 Modelos de coaching

Los modelos de coaching, es una técnica que basa su premisa en el que, el conocimiento es un descubrimiento de la persona, este descubrir se desarrolla en los adentros de esta, mientras se interrelaciona con su entorno. Estos modelos están basados con puntos específicos, herramientas y ejercicios que le permitan obtener al coach la información necesaria para una mejor valoración en el trabajo, tal como lo menciona Ravier (2017) “Los modelos de coaching y los elementos que hacen de una sesión efectiva están orientados a que el cliente diga, demuestre y experimente su aprendizaje”.(p.207)

A continuación se describe uno de los modelos más utilizados en la actualidad, este modelo fue creado en un inicio por Graham Alexander en los 80's , aunque muchas personas le adjudican su autoría a John Whitmore, pues fue el quien lo popularizó en Europa y el cual se presenta a continuación:

2.7.1 Modelo GROW.

El modelo GROW cuyo significado en inglés es “CRECER” y su acrónimo descrito se traduce como G.R.O.W Goal (objetivo o meta), Reality (realidad), Options (opciones), What,When,Who,Will (Que, Cuando, Quien y la voluntad para hacerlo). Este método ha sido aplicado por diferentes organizaciones ya que sirve de guía para realizar sesiones efectivas con excelentes resultados. Una definición del modelo la describe Suárez (2015) “el modelo GROW, es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados. Es uno de los más utilizados en el mundo de la empresa y el coaching ejecutivo” (p.21)

El modelo cuenta con diferentes etapas de desarrollo que se presentan en la siguiente tabla. (Véase tabla 3)

Tabla 3.

Etapas del Modelo GROW

ETAPAS	OBJETIVO Y FUNCIONES
Goal (objetivo o meta)	<ul style="list-style-type: none">• Ponerse de acuerdo sobre el tema de discusión• Acordar resultados específicos• Establecer objetivos a largo plazo si es apropiado
Reality (realidad)	<ul style="list-style-type: none">• Invitar a la autoevaluación• Ofrecer ejemplos específicos de retroalimentación• Evitar o verificar las suposiciones• Descartar el historial irrelevante
Opportunity or Options (oportunidades u opciones)	<ul style="list-style-type: none">• Cubrir toda la gama de opciones• Invitar a sugerencias del cliente• Ofrecer sugerencias cuidadosamente• Asegurarse de que las elecciones se hagan
Will / Wrap up / what next? Se terminará, ¿qué será lo próximo?	<ul style="list-style-type: none">• Preparar un plan• Identificar los posibles obstáculos• Especificar los pasos y definir• Cronometraje• Aceptar el apoyo

Nota: adaptado de *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*. Thorogood. Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I., & Whitmore, J. (2006).

Cada etapa se va desarrollando una a una con la idea de que el cliente vaya aclarando sus ideas y encontrando respuestas de acuerdo con las preguntas que el

modelo vaya dictando. Las tres primeras etapas están diseñadas para aumentar la conciencia del cliente. La etapa final se trata de evocar la responsabilidad del cliente de tomar medidas de sí mismo, su situación y sus posibilidades de acción.(Dembkowski et al., 2006, p. 84)

Etapas 1

GOAL (Objetivo o Meta)

El objetivo o la meta que el cliente debe desarrollar debe ser alcanzable, realista y específica, a través de las preguntas que el coach va proponiendo. Durante la primera etapa de una sesión Dembkowski (2006) menciona que “el entrenador y el cliente desarrollan un acuerdo sobre resultados y objetivos específicos, la meta para el programa de entrenamiento”. (p.84)

Algunas preguntas que el coach lanza en esta primer etapa al cliente son las siguientes y las propone (Ravier, 2017, p. 211)

- ¿Qué desearía obtener de esta sesión?
- ¿Qué le gustaría haber logrado en este tiempo?
- ¿Qué sería lo más útil que usted podría conseguir de esta sesión?

Etapas 2

Reality (Realidad)

Continuando con la siguiente etapa el coachee (cliente) debe ser lo más objetivo que se pueda con su narración acerca de su situación actual. Con verdad y franqueza, mientras el coach deberá tomar una postura imparcial y manejando un lenguaje descriptivo. En esta segunda etapa Dembkowski (2006) refiere que, “el entrenador trabaja con el cliente para explorar la realidad de su situación actual. En esta etapa el entrenador utiliza una serie de técnicas que incluyen invitar a la autoevaluación, hacer preguntas específicas y desafiantes y ofrecer retroalimentación” (p.84)

El tipo de preguntas que descubren esta segunda parte las menciona (Ravier, 2017, p. 213) y las presenta de la siguiente manera:

- Requerir una respuesta que motive al cliente a pensar (reflexionar).
- Preguntar con alto nivel de precisión para obtener una respuesta detallada de calidad (proporcionar al coach un flujo constante de información).
- Las respuestas deben ser descriptivas, lo importante en esta fase son los hechos, por tanto, acudimos a ellos con preguntas que empiezan con: qué, cuándo, dónde, quién y cuánto.

Etapas 3

Opportunity or Options (oportunidades u opciones)

En las dos etapas anteriores ya se describió cual es la meta para alcanzar y cuál es la situación actual que se tiene, entonces en esta etapa toca definir, describir y preguntarse cómo lograr esos objetivos plasmados de acuerdo con la realidad, la idea es realizar una lista que conlleve las opciones y posibilidades que se tiene para lograrlo. En la tercera etapa como lo menciona Dembkowski (2006) “el entrenador trabaja con el cliente para generar y elegir entre las opciones de acción que acercarán al cliente a su objetivo”. (p.84)

Muchas veces se tiene que valorar bien esas opciones escritas, en un principio pareciera que las primeras son las mejores como lo explica Ravier (2017) “a la hora de escribir las opciones planteadas, hacerlo de forma aleatoria. La idea es no motivar al cliente a escoger las “primeras” opciones, que normalmente parecieran ser las mejores, cuando en realidad no es necesariamente así”. (p.215)

Si existieran limitaciones o alguna duda de parte del cliente al plantearse sus opciones que tiene, el coach puede ayudar con las siguientes preguntas que propone (Ravier, 2017, p. 215) a continuación:

- ¿Y si tuvieras...?
- ¿Y si conocieras la respuesta?
- ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué harías?

Etapa 4

Will / Wrap up / what next? (Se terminará, ¿qué será lo próximo?)

Una vez que ya se sabe lo que se quiere y las posibilidades que se tienen para llevarlo a cabo, se desarrolla en esta etapa un plan de acción que no es más que una hoja de rutas la cual ayuda a resolver como llevar a cabo lo planteado, las posibilidades y opciones para alcanzar el objetivo o la meta. En cuanto a la etapa final Dembkowski (2006) menciona que “el cliente se compromete a actuar. El entrenador trabaja con el cliente para definir un plan de acción e identificar los posibles obstáculos y cómo superarlas”.(p.84)

El plan de acción será una de las cosas más importantes dentro de las 4 etapas, pues es el compromiso y la forma en el que el coachee (cliente) va a llevar a cabo su meta. Las pautas para definir el plan de acción las menciona (Ravier, 2017, p. 216) a continuación:

- Concretar qué hará el cliente (específicamente).
- Cuándo lo hará (Fecha y hora).
- Cómo lo hará.
- Dónde lo hará.
- Con quién lo hará.
- Cómo evaluará posteriormente sus acciones.

En conclusión, el modelo GROW es un método completamente estructurado para llegar a un resultado final claramente definido. Como lo menciona Dembkowski

(2006) “la popularidad y el atractivo del modelo es que proporciona una sistemática, un marco memorable que describe un proceso bastante complejo como el coaching ejecutivo. Al mismo tiempo es práctico”. (p.85)

La estructura como se encuentra conformado este modelo, proporcionará soluciones rápidas, respuestas certeras, aclarando las metas que no se tenían bien definidas. Estos elementos mencionados, es muy común que el propietario de la Mipyme, no los haya descubierto o explorado aún. La aplicación de las cuatro etapas del modelo llevará al propietario de la Mipyme en sus primeras sesiones a esclarecer lo que realmente quiere lograr tanto personal y empresarialmente. El modelo ayudará en este caso al propietario a explorar cuales son las metas para su negocio, como puede llevar de la mano su vida personal con la empresa, descubrir las carencias de liderazgo y de equipo estableciendo nuevas metas, desnudando por completo su realidad que normalmente por la emoción y las ganas de emprender, no le permiten ser acertado en sus decisiones. El plan de acción le dará una ruta exacta de a donde quiere llegar y como lograrlo. Implementar este modelo tiene la finalidad que una vez que el propietario de la Mipyme tenga más claro que es lo que carecía o necesitaba, pueda llevarlo a cabo con resultados óptimos.

CAPITULO 3. CONTEXTO DE LAS PYMES.

3.1 ¿Que es la Pyme?

3.1.1 Antecedentes.

Se podría decir que el trueque fue el primer acercamiento a un intercambio de bienes materiales o de servicios, primeramente, con la familia y posteriormente entre pueblos, sin tener como un pago alguna unidad monetaria. Como se sabe, en los inicios de la humanidad, el comercio surgió a través del intercambio directo de bienes y servicios que se realizaban con la ayuda del trueque (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011, p. 140). Posteriormente los medios de producción identificados a través de todas las culturas del mundo fueron dando pauta a la apertura de un mercadeo en diferentes épocas de la humanidad, desde un comunismo primitivo con el desarrollo de la agricultura, el esclavismo y la gran importancia de la creación del estado, aquellos comerciantes y artesanos que durante años brindaron servicios al feudalismo, hasta llegar al surgimiento de la burguesía, esta clase social que, con la acumulación de sus propiedades y bienes fue abriendo paso al capitalismo, es por eso por lo que la producción nunca ha sido ajena a nosotros. Pero no fue hasta el siglo XIX en la revolución industrial en Europa, que este medio de producción toma aún más fuerza con el surgimiento de la empresa, propiedad privada, división del trabajo y generación de la riqueza (Marino, 2018). A partir de esta época la empresa en la economía y en la sociedad tiene un papel sumamente importante, pues comienza un incremento de producción y consumo de bienes originando la globalización económica.

Fue así como a partir de entonces, la empresa se ha ido transformando, atravesando y superando crisis mundiales como lo fue la segunda guerra mundial, cuando en Europa todas las empresas fueron destruidas, y como solución a este estrago económico, se dio apoyo y fomento a pequeñas unidades económicas para la creación de nuevos empleos, el crecimiento económico y bienestar en la población, lo que hoy conocemos como Pymes.

Posteriormente, en Estados Unidos de América, a finales de los años cincuenta y la continuación de la década de los sesenta y setenta, en materia empresarial, sobresalía la producción en serie⁷, creada por Henry Ford⁸, por lo tanto, cualquier organización que no ocupara como recurso la energía, fortalecía aún más la idea de considerarlas ineficientes en sus procesos, y catalogándolas como pequeños mercados. Esta comparación se hacía entre países industrializados y aquellos en vías de desarrollo. (CEPAL, 2009)

3.1.2 Importancia de la Pyme, ventajas y desventajas

El término Pyme es un acrónimo que significa Pequeña y mediana empresa, en algunos países y regiones varía la sigla con una pequeña adaptación a Mipyme (Micro, pequeña y mediana empresa), cualquiera de las dos siglas las define, sus límites ocupacionales o financieros, su origen es español y actualmente estas siglas son usadas en Latinoamérica. En la Unión Europea encontramos la sigla SME (Small and Medium Enterprise) y en Estados Unidos SMB (Small and Medium Businesses).

En los últimos años se ha descrito a las Pymes como la raíz empresarial de un país, también es nombrada la columna vertebral de la economía o la base de la pirámide económica. Algunos autores Ghobadian y Gallear (1996) afirman que las Mipymes son la sangre vital de las economías modernas. Expertos y académicos concretan que la Pyme estimula la incorporación del contexto financiero local y global y tiene un papel fundamental para la sobrevivencia de todos los países. (El Kalak & Hudson, 2016; Gupta et al., 2018; Naz et al., 2016; Nikolić et al., 2015).

Así mismo las Pymes son reconocidas por ser aquellas que satisfacen y acogen las miles de necesidades que la sociedad requiere, puesto que sus características geográficas son únicas a diferencia de sus competidores (Franco & Haase, 2010).

⁷ Organización de la producción (Cadena de montaje o ensamblado). Cada trabajador tiene asignada un función única y especializada al momento de producir.

⁸ Empresario estadounidense, creador y fundador de la compañía Ford Motor Company (Fabricante de carros) y pionero de la producción en serie.

Las pequeñas y medianas empresas son las responsables en toda nación de la creación de empleos, la generación del crecimiento económico, son impulsadoras de la innovación, formadoras de emprendedores, productoras de bienes y servicios finales, es por eso que tienen un actuación fundamental en países con economías ascendentes, son de vital importancia para la reducción de la pobreza y son excelentes en abrir las puertas a la inclusión social⁹ por su amplia variedad de actividades comerciales y de servicio (IFC, 2010; UN, 2019).

Entre los años sesenta y setenta, surgió una disputa por aquellas grandes empresas que tenían términos de “formalidad”, en cuestiones legales, goce de incentivos gubernamentales y leyes laborales para sus trabajadores, mientras que las otras tenían una “informalidad” por carecer de esos marcos legales y jurídicos, y por ser los mismo “familiares” los trabajadores. Denominando desde entonces a las Pymes “sector informal” o la “economía sumergida”. (CEPAL, 2009)

Es por eso por lo que, en la actualidad, sin importar el país de donde estén conformadas estas unidades económicas, estas se dividen en dos grandes grupos, el sector **formal y el informal**. El primer sector, **formal**, son todas aquellas unidades económicas registradas ante un órgano y marco jurídico. Es decir, son reglamentadas y legisladas para la categorización de instrumentos de normas de uso general que cada país tiene, como por ejemplo códigos aplicables y regularizaciones. A través de estos registros es posible cuantificar el número de empresas activas en el mercado. Por otro lado, el sector **informal** son todas aquellas unidades económicas no registradas ante algún órgano o marco jurídico, por lo que se encuentra oculto ante los controles del gobierno de su país, es por eso por lo que es difícil tener una cuantificación exacta del número de pymes informales que existen.

El Grupo Banco Mundial en 2010, mediante la Corporación Financiera Internacional (CFI)¹⁰ realizó el informe llamado *Scaling- Up SME Access to Financial Services in the*

9 Acceso a cualquier persona a tener oportunidades dentro de la sociedad y entorno como la vivienda, educación, salud, trabajo seguridad, sin importar la raza, sexo, religión, orientación sexual, capacidad intelectual

10 Sus siglas en ingles IFC (International Finance Corporation)

Developing World, en el cual, remarcó la importancia económica que las Mipymes (formales e informales) ostentan en el contexto económico mundial, y señaló que, si bien es cierto que la informalidad está relacionada con el nivel económico y social de un país, El Producto Interno Bruto (PIB) que generan las Mipymes en un país, “es igualmente importante para la economía que el PIB de las formales”, toda vez que, éste llega a representar la mitad del Producto Interno Bruto oficial de algunos países, por ejemplo, en los países que están en vías de desarrollo (IFC, 2010, p. 12). Aunque se calcula que el número de empresas puede ser mayor. Se calcula que los países con ingresos altos, que tienen Mipymes informales, aportan un **49% al PIB oficial**, y aquellos países bajos, igualmente con Mipymes informales, aportan **29%** al PIB (*op. cit.*, p.11)

No solo son generadoras del mayor porcentaje de PIB de cada país, sino que también son fuertes generadoras de empleo. La International Labour Organization (ILO)¹¹ (2017), u Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual tiene como objetivos “promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo”¹². Realizó un estudio a más de 150 países, todos con economías emergentes, economías desarrolladas y en vías de desarrollo, y en cuanto a las características de la empresa se tomó en cuenta lo siguiente: constitución jurídica, formalidad de las empresas, tamaño, edad y sector económico.

De acuerdo con el estudio para el año 2016 el 87% (2,800,000,000 de personas) del empleo total existente estaba generado por empresas formales e informales del sector empresarial privado, y el 13% restante estaba repartido en áreas de servicios no comerciales como “educación, servicios de salud y sociales, administración pública y defensa” (ILO, 2017, p. 11). El sector Pyme duplicó la fuerza laboral en más de 130 países, de 79 a 156 millones. Así también la OIT señaló un dato importante, que el 78% de las pymes en todo el mundo eran informales y el 22% eran formales. A su vez informo que la mitad de la fuerza de trabajo mundial se encuentra localizada dentro de la

11 Siglas en Frances

12Fuente : <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

economía informal, particularmente en los países con economías emergentes o en vías de desarrollo (ILO, 2017, p. 12).

La OCDE, anunció que “1 de cada 3 personas, estaba empleada en una microempresa con menos de 10 empleados, y 2 de cada 3, en una Pyme” (OECD, 2019, p. 3). Un ejemplo es el de Estados Unidos, que entre 1993 y 2013, las Pymes generaron el 63% de cada puesto nuevo de trabajo (El Kalak & Hudson, 2016)

Por todo lo anterior se puede decir que la participación laboral y el crecimiento económico de un país es gracias al sector informal, y reafirma la necesidad de estimular el desarrollo y mejora de este a nivel mundial. La producción de bienes y servicios de las Pymes en general, en nichos en donde las grandes empresas no logran alcanzar, siempre ha sido muy beneficiosos para la sociedad, la generación de empleos y la participación económica antes mencionada, hace notar la importancia y alcance tan amplio de estas unidades económicas.

Ahora bien, las Pymes aparte de tener grandes virtudes, también tienen inconvenientes, las cuales han sido motivo de estudio para muchos. En la siguiente tabla se muestra algunas de las ventajas y desventajas que las Pymes llegan a presentar. (*Véase tabla 4*).

Tabla 4.

Ventajas y Desventajas de las Mipymes

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Generan alto volumen de empleo.• Rapidez de respuesta a los cambios en el entorno.• Favorece el desarrollo interregional, descentralizando y potenciando las economías regionales.	<ul style="list-style-type: none">• Difícil acceso a mercados financieros.• Escasa vocación exportadora, apertura a nuevas tecnologías y modernización de la gestión.• Dificultad de acceso a economías de escala tanto en aprovisionamientos

<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de estructuras, que favorece adaptaciones inmediatas a los mercados, incluso acciones anticipativas. • Proporciona oportunidades de inversión a corto plazo. • Facilita el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas. • Son escuela de formación de empresarios. • Simplicidad de organización, que facilita la integración y comunicación entre las áreas funcionales, y entre la empresa y su entorno. • Actúa de amortiguador en las crisis coyunturales, debido a su menor coste de capital y su mayor flexibilidad. • Facilita la identificación del personal con la cultura de la empresa. • Permite un mejor aprovechamiento de las capacidades creativas del personal. • Menores costos de inversión y desinversión. 	<p>como en producción y comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos restringidos para acciones de comunicación, lo que dificulta su presencia continuada en los mercados de gran consumo. • Sistemas de gestión rudimentarios, con escasa formación de los cuadros directivos. • Falta de planificación a largo plazo y de objetivos claramente definidos. • Poseen un concepto residual del beneficio. • Dificultad de mantener el control en los procesos de crecimiento acelerado. • Con frecuencia, su carácter familiar le impide dotarse de cuadros directivos profesionales. • Presenta resistencia a fusiones, asociaciones y cooperación en general. • Discontinuidad en los niveles de calidad. • Insuficiencia de los beneficios concedidos por la Administración.
--	--

Fuente: (Navarro Elola et al., 1999, p. 13)

Entre sus ventajas, las Pymes demuestran tener gran **flexibilidad** al moldearse en ambientes cambiantes, que les permite tener una mejor adaptación al entorno. Su carácter **emprendedor** crea innovaciones novedosas, creativas, pensadas y diseñadas para satisfacer necesidades identificadas en la sociedad, **creando bienes y servicios** en nichos de mercado que las grandes empresas no logran alcanzar, puesto que existe una gran diversidad de actividades comerciales y de servicios. La **cercanía con el cliente** tiende a tener una comunicación más efectiva y específica conociendo y resolviendo de la mejor manera sus necesidades. El **equilibrio** constante que tiene en la economía sostiene una demanda comercial constante, y toda aquella gente que logra involucrar para poner en marcha el negocio, genera una gran **fuerza laboral** en cada país. El éxito de estos negocios lo ameritan algunos autores (Arasti, 2012; Carter & Auken, 2006; Justino & Tengeh, 2015; Kücher et al., 2018) por los siguientes factores:

- La esperanza en sí mismos, su propia personalidad, su gran empeño, la amplia comunicación, confiabilidad y prestigio local.
- La dimensión de la empresa, bajos costos, disposición de sus recursos y capital, nivel educativo y la experiencia laboral del propietario.
- La capacidad y destreza en los conocimientos básicos financieros, la creación y patentes nuevas, y la diversificación de actividades comerciales.

En cuanto a las desventajas, algunos autores (Arasti, 2012; Atsan, 2016; Carter & Auken, 2006; Chaudhuri & De, 2011; Collett et al., 2014; Dean A. Shepherd, 2003; Franco & Haase, 2010; Jaroslaw Ropega, 2011; Justino & Tengeh, 2015; Kücher et al., 2018; Van Rooij, 2015; Wu, 2010) determinan el fracaso y los inconvenientes de las Pymes de acuerdo a los siguientes factores internos y externos:

Dentro de los factores internos encontramos, la forma que opera el negocio (recursos) y sus características del propietario (sus capacidades y objetivos de su emprendimiento)

siendo los siguientes: la falta de educación superior, falta de habilidades financieras y contables, falta de experiencia previa y laboral, la falta de gestión de operaciones, mala relación con los socios (familiares, amigos, colegas), falta de controles, desconocimiento de marketing, desconocimiento de reclutamiento de personal, precipitada tomas de decisiones, condiciones económicas debilitadas, ausencia de experiencia laboral por parte del propietario, falta de conocimientos generales administrativos, recursos limitados al acceso de tecnología, carencia y desconocimiento de tecnología e innovación, recursos y capitalización limitada.

En cuanto a los factores externos, son aquellos agentes que benefician o perjudican a la empresa, la cual no puede ejercer ningún control y lo único que puede hacer es adaptarse al cambio. Estos factores suelen ser económicos, políticos, climatológicos, gubernamentales, geográficos (mala ubicación), demanda industrial y comercial, y la alta competencia.

Se puede observar que los factores internos que son dirigidos y administrados por los mismos propietarios tienden a ser más controlables y por consiguiente más predecibles, a diferencia de los factores externos que son más vulnerables, menos controlables y predecibles (Franco & Haase, 2010).

3.1.3 Clasificación y tipificación de las Pymes en el mundo

Las empresas, tanto las variables que las clasifica suelen ser muy heterogéneas, cada empresa en todo el mundo cuenta con un giro empresarial muy variado, es decir que se clasifica de acuerdo con las actividades que realiza, y por lo tanto es difícil poder hacer una clasificación única. No existen variables universalmente aceptados para a estas empresas, siquiera, entre los países que presentan economías y grados de desarrollo similares (CEPAL, 2009).

Por lo tanto dependiendo el país, se fijan diferentes variables para definir las, comenzando por la magnitud empresarial, y a partir del tamaño se basa en: las ventas, el número de

empleados, el nivel de endeudamiento, el valor de los activos fijos y el sector económico (Banxico, 2015; CEPAL, 2009; ILO, 2017; Milla Toro & Saavedra García, 2014).

Comenzando por una clasificación sencilla y general, la (RAE, 2014) define a la Pyme como:

f. empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

Para la OIT, “las microempresas son empresas que cuentan con menos de 5 empleados; las pequeñas empresas, entre 5 y 19 empleados; las medianas empresas, entre 20 y 99; y las grandes empresas, 100 empleados o más” (ILO, 2017, p. 13).

En Europa, el 17 de junio del 2014, se registró por la comisión europea el reglamento (UE) No.651/2014, el cual informa lo siguiente acerca de la clasificación de las Pymes, “las empresas que ocupan menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no excede los 43 millones” (p. 70). Por lo consiguiente Europa clasifica a sus Pymes de la siguiente manera. Véase tabla 5

Tabla 5.

Definición de Pyme en la Unión Europea

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Definición de Pyme en la Unión Europea.*

Por otro lado, la (CEPAL, 2009) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) la responsable de promover el desarrollo económico y social de la región, informa que el Banco Mundial cataloga a las “microempresas a las que cuentan con un máximo de 10

empleados, activos por menos de 10,000 dólares y ganancias anuales menores a 100,000 dólares. Pequeñas empresas: Serán aquellas con menos de 50 empleados, y activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares; y finalmente, las Medianas empresas: Serán las que tengan menos de 300 empleados y cuyos activos o ganancias anuales no superen los 15 millones de dólares” (p. 24). Véase tabla 6

Tabla 6.

Definición de la Mipyme según el Banco Mundial

	Empleados	Ganancias(dólares)	Activos
Micro empresa	1 a 10	100,000	10,000
Pequeña empresa	10 a 50	3,000,000	3,000,000
Mediana empresa	51 a 300	15,000,000	15,000,000

Fuente: CEPAL, 2009

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹³, clasifica a la micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo con el personal ocupado y sus ventas anuales. (Tabla 7)

Tabla 7.

Clasificación Mipyme para la OCDE

Empresas	Personal ocupado	Ventas anuales (euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones

Fuente: Milla Toro & Saavedra García, 2014, p. 26

¹³ Sigla en ingles de la (OECD) The Organization for Economic Co-operation and Development.

Otras diversidades empresariales, se dan en Latinoamérica como lo menciona Milla Toro y García (2014) clasificando a la Pyme de acuerdo a, el sector, empleo, ventas y activos, a la cual corresponde la entidad. (Tabla 8).

Tabla 8.

Criterios comunes de clasificación utilizados en Latinoamérica.

Países	Criterios de clasificación			
	Sector	Empleo	Ventas	Activos
Argentina	X		X	
Brasil	X	X		
Chile		X	X	
Colombia		X	X	
Perú		X	X	X
Uruguay		X	X	

Fuente: Milla Toro & Saavedra García, 2014, p. 25

Estados Unidos, es uno de los países que por ejemplo, según la (OECD, 2019), concede que algunos sectores empresariales cuenten con hasta 500 empleados dentro de su categorización de Pyme. Aunque cabe mencionar que casi la mitad de la población en Estados Unidos económicamente activa, trabaja en empresas inferiores a 250 empleados. (Gupta et al., 2018)

La Small Business Administration (SBA, 2018) informo que en Estados Unidos en el 2017 las Pymes concentraban el 99.7% de todas las unidades económicas del país, pero para el 2018 su cifra aumentó a un 99.9% del total de las empresas.

En el continente asiático, específicamente China, se puede ver la importancia que tienen las Pymes al representar un 97.9% de todas las unidades, su contribución al PIB con un 58% total, y al igual que los demás países, la participación laboral ayuda notablemente a reducir las tasas de desempleo (Veronica et al., 2019)

En cuanto a la clasificación de las Mipymes en México, el encargado de reglamentar y regular las dimensiones y actividades empresariales es, la Secretaría de Economía (SE). El 30 de junio del 2009, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en común acuerdo con la secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la (SE), fundamentados en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se establece un acuerdo el cual tiene como objetivo principal la catalogación y estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas ya que se considera que estas, son pieza esencial para el crecimiento y progreso de la economía en los países. En México representan el 99% del total de unidades económicas con una aportación del PIB de un 52% y un 70% de los empleos formales.

En dicho acuerdo determinan los siguientes criterios como lo son, el tamaño, el sector económico, el número de trabajadores y ventas anuales. (DOF, 2009)
(Véase tabla 9).

Tabla 9.

Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana empresa en México.

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales (millones de pesos)	*Tope máximo combinado ¹⁴
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4.0	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100.0	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100.0	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250.0	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250.0	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, con fecha de entrada en vigor del 30 de junio de 2009.

La gran importancia de este acuerdo fue, “evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra, y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas” (DOF, 2009). Es decir, las empresas anteriormente con un número elevado de empleados

¹⁴Fórmula para determinar el tamaño de la empresa * Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%.

no podían recibir subsidios y apoyos de programas por ser consideradas grandes, aunque sus ventas fueran bajas, ahora estas empresas son consideradas medianas. Otro ejemplo contrario sería, aquellas empresas que tenían 4 o 5 empleados, pero sus ventas eran más de 250 millones de pesos, era catalogada como pequeña, por el número reducido de empleados, con esta nueva estratificación ahora sería catalogada como empresa grande.

En cuanto a las aportaciones económicas de las micro, pequeña y mediana empresa en México, Estados Unidos y Unión Europea, la OCDE en el 2002, informó que juntas representaron el 99% del universo empresarial existente, generaron el 49% del PIB total y coligaron al 62% de todas las fuentes de trabajo (IILSEN, 2002, p. 123). Cabe mencionar que las transacciones que se realizaron en México notablemente fueron entre empresas del mismo tamaño y no con grandes empresas, lo que beneficia favorablemente a la economía entre países. (Véase tabla 10)

Tabla 10.

Participación de la Mipyme en México, Estados Unidos de América y en la Unión Europea en el Año 2000.

PAÍS	EMPRESAS	PIB	EMPLEO
México	99%	41%	64%
Estados Unidos	99%	51%	52%
Unión Europea	99%	55%	70%

Fuente: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.

En síntesis, se podría decir que sea Informal o formal, la participación e importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en todo el mundo es vital para la economía, sociedad y política de cada país, simplemente en 2006 las Pymes de los Estados Unidos de América y en la Unión Europea representa un 99.9% de todo el sector empresarial,

generando y aportando 66% de todas las posibilidades del empleo en Europa. (Nikolić et al., 2015).

En México, Según el INEGI (2015) la participación e importancia que tienen las Mipymes en nuestro país en cuanto a la generosa aportación del PIB y su 73% de creación de empleos, ayuda la subsistencia de todas aquellas entidades urbanas y rurales de la República Mexicana.

La regulación gubernamental hacia las Pymes deberá seguir siendo flexible pero reglamentada, pues las estadísticas ayudarán de gran manera obtener información, simplificarla y analizarla, para poder de esta manera diseñar y mejorar los programas, fondos y apoyos que sirven para la generación y subsistencia de las micro, pequeñas y medianas empresas de cada país. Promoviendo la participación de la sociedad en conjunto para la creación y generación de nuevos empleos, difundiendo y promoviendo herramientas para una mejora en procesos y una mejor competitividad, así como el dar acceso a financiamientos para que se lleven a cabo los proyectos de aquellos emprendedores que quieran iniciar, o que ya tengan un negocio en marcha y necesiten un mayor crecimiento. Se debe prestar mucha atención a las transformaciones que las micro pequeñas y medianas empresas tengan a lo largo del tiempo, para poder seguir ayudando a estas unidades económicas. Como ya se mencionó anteriormente, son muchos los beneficios que brindan en países y regiones en todo el mundo.

3.2 Entorno de las Mipymes en México

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2021b) de México el Instituto es:

Un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos,

la población y economía, que permita dar a conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones.

Por lo tanto, es el único organismo facultado por el gobierno para elaborar los registros estadísticos de toda la nación. Desde 1930 los registros son obtenidos mediante censos que recopilan la información detallada de todo el país, realizados cada 5 años. En cuanto a los censos Económicos, muestran el desempeño y las características económicas de todos los establecimientos del país, siendo muy útiles para la toma de decisiones, el análisis y la investigación, ayudando a obtener información del crecimiento geográfico en las regiones y ayudando a ser gran fuente de información para el sector público, como al privado, y académico (INEGI, 2019b).

Durante todo un año, es recolectada la información en la República Mexicana, a través de, cuestionarios y personal capacitado por parte del INEGI. Los cuestionarios se aplican física o electrónicamente, dependiendo el sector económico, en México se dividen en tres grandes sectores, (manufactura, comercio y servicios). En cuanto a la división geográfica lo realizan de manera nacional, estatal, municipal, local y por manzanas. Las variables que se ocupan para realizar estos censos son las siguientes:

- Número de establecimientos.
- Año de inicio de actividades.
- Datos económicos (ingresos, gastos).
- Personal ocupado.
 - Hombres y mujeres.
 - Personal remunerado y no remunerado.
 - Dependiente y no dependiente de la razón social.
 - Remuneraciones.
 - Edad.
 - Nivel de estudios.
 - Capacitación.
- Gestión de los establecimientos.
 - Uso de sistemas contables

- Medios de pago utilizados.
- Uso de equipo de cómputo e internet.
- Transacciones a través de internet.
- Problemas que enfrentan los establecimientos.

El último Censo realizado, fue en el 2019, teniendo como resultado los siguientes datos. El número total de establecimientos en todo el país es de **6,269,309**, de los cuales predominan con un **95% las microempresas (0 a 10 empleados)**, **4% pequeñas (11 a 50 empleados)**, **0.8% medianas (51 a 250 empleados)**, y por último con tan solo el **0.2% grandes (más de 250 empleados)**. Con un total de **35,463,625 de personal ocupado**, siendo nuevamente el predominante con un **37.8% las microempresas**, **31.6% las grandes**, **15.9% las medianas** y **14.7% las pequeñas**. En cuanto a la edad del personal ocupado en los sectores de manufactura, comercio y servicios, están muy a la par, con un porcentaje entre el 27% al 34.4% en edades de 21 años en adelante, mientras que los menores de 20 años ocupan desde el 6.2% hasta el 7.9%. **La participación de las mujeres en las actividades económicas es de un 43.8% y el de los hombres el de un 56.2%**. En cuanto la participación del personal ocupado en servicio de manufactura encabeza el primer lugar la **“fabricación de partes para vehículos automotores”** con 1,027,341, en el sector de comercio, el primer lugar lo ocupa el **“Comercio al por menor de abarrotes y alimentos”** con 1,817,910, y en cuanto a la actividad económica de servicios con mayor ocupación de empleo, la encabeza en primer lugar los **“Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas”** con 1,956,712. (INEGI, 2019b).

El censo también revela que los establecimientos con mayor tamaño tienden a ser más longevos, un ejemplo es el de las micro (0 a 10 empleados) solo el 38% tienen más de 10 años en el mercado mientras que las grandes (más de 250 empleados) el 73% tienen más de 10 años en el mercado, siendo los de mayor edad los que generan mayor ingreso con un 69.5% y mayor personal ocupado con un 58.7%.

Por primera vez, en un Censo Económico, se publicó información en cuanto a la formalidad e informalidad de los negocios. La información arrojó que el 37.4% de los establecimientos son formales y 62.6% son informales. (INEGI, 2020)

También por primera vez se trataron nuevos temas de estudio internos de la organización, con la finalidad de, ayudar en asuntos acerca de habilidades gerenciales, mejorar la competencia y desarrollo económico, y, conocer mejor las características y manejo de los comercios. En cuanto a la dinámica laboral se incluyó lo siguiente: Rotación del personal, experiencia y capacitación del personal, rangos de edad y nivel de estudios del personal, propuestas de mejora por parte del personal, cómo se lleva el control de los gastos y de los ingresos. En cuanto a temas externos a la organización, también se trató un nuevo tema de estudio, llamado “problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo su actividad”, incluyendo lo siguiente: inseguridad, alto pago de servicios, competencia desleal, baja demanda de sus bienes, entre otros (INEGI, 2019a)

Otras variables adicionales fue el uso de internet para compras o ventas, de los cuales solo el 4.3% de los negocios lo utiliza, siendo el efectivo el principal medio de pago. En cuanto a los sistemas contables que llevan los negocios, el 40.2% no tienen registros contables.

3.2.1 Programas de apoyo a Mipymes en México (Antecedentes).

En las últimas décadas, el gobierno de México ha ejecutado diferentes programas para apoyar a las microempresas, con la finalidad de fortalecer el desarrollo, incrementar la productividad, la creación de mayor empleo, y facilitar herramientas para una mejor competencia.

Según Valdés Díaz de Villegas (2012), los programas de apoyo para Mipymes, surgen con el mandato del presidente José López Portillo. A partir de 1976, se propuso impulsar mediante créditos el apoyo a pequeños y medianos industriales, con el fin de generar empleos, generar divisas, utilizar materias primas nacionales en la producción, e implementar la utilización de tecnologías especiales para una mayor fabricación. Esto conlleva, a crear en 1979 la **Comisión Nacional de Fomento Industrial (CNFI)**, la cual, analiza y dictamina temas de comercio internacional y nacional, competencia económica y actividad industrial, entre otras funciones (SENADO, 2021). En su momento, se buscó eliminar la burocratización, otorgando financiamientos y estímulos fiscales, logrando que las grandes empresas encauzaran a las Mipymes a través de subcontratos para repartir una proporción de su producción.

Para 1983, con el periodo presidencial de Miguel de la Madrid, se fomentó el **Sistema Nacional de Subcontratación**, su objetivo principal era otorgar apoyo a las industrias de producción (papeleras, alimentarias, textil, mineras, madereras) a través de las empresas paraestatales, para que toda la demanda del mercado se orientara hacia el mercado interno.

Durante este mismo mandato presidencial, en 1984 se promovió el **Fondo de Garantía de Inversiones (FOGAIN)**, para aquellas empresas con problemas de solvencia y liquidez económica. Para 1985, se dio la prioridad de apoyar más a fondo a la pequeña y mediana industria, otorgando apoyos como medios financieros, estímulos fiscales y capacitación técnica. Mediante la creación del **Programa Integral de Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña**, se otorgaron convenios, a través de contratos

industriales para la proveeduría a los siguientes organismos gubernamentales: CONASUPO¹⁵ (Compañía Nacional de Subsistencias Populares), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación), ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado) Y FOGAIN. El apoyo que se destinó en ese sexenio a la mediana y pequeña industria en aquel entonces únicamente de producción fue de 120 mil millones de pesos.

Con el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari, para 1989, los programas para apoyo a las Mipymes continuaban, ya que para en ese entonces representaban 119 mil 914 empresas y aportaban el 44% de la producción de la industria manufacturera. Ante este panorama, se siguió estimulando el desarrollo de acciones de apoyo a través de las Cámaras Empresariales, con el **Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana**, con el fin de proveer de instrumentos a este tipo de empresas. Otro programa implementado en este mismo periodo fue el del **Fondo de Fomento Industrial**, que como su nombre lo indica, ayudaba al financiamiento y apoyo fiscal a las Mipymes del sector industrial destinando 43 mil millones de pesos.

Con la presidencia a cargo del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, se implementa la **Red Nacional de Centros Regionales Para la Competitividad Empresarial**, el objetivo principal de este programa era dar apoyo a las Mipymes, asesorarlas, realizarles un diagnóstico, y en base a eso dar solución a sus necesidades. También se impulsó el **Programa integral de Promoción del Uso de Tecnologías Informáticas para las Mipyme**, con la finalidad de brindar equipos de cómputo, y otorgar de esta manera las herramientas tecnológicas de información para el aumento de competitividad entre empresas.

El apoyo al sector agrícola, pecuario y piscícola se vio beneficiado a través de asesoramientos de proyectos de empresas integradoras con Fideicomisos Instituidos en

¹⁵ Empresa paraestatal creada en 1961, con la finalidad de garantizar la regulación de precios y compra de la canasta básica. En 1972 junto con la CONASUPO se creó la Compañía Hidratadora de Leche, que en 1972 se transformaría en Liconsa, su finalidad, incrementar la ingesta de alimentaria del sector urbano y rural a través de almacenes y tiendas para su venta. Actualmente la CONASUPO desapareció, pero se creó DICONSA que cumple la misma finalidad, pero con un mayor alcance.

Relación con la Agricultura (FIRA) y en acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

En 1998 aun con el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León, los programas que más sobresalieron para el apoyo a las Mipymes fueron los siguientes:

- **Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).** La realización de un directorio empresarial destinado a promover a los negocios, brindando información detallada y búsquedas especializadas.
- **Sistema Mexicano de Promoción del Parque Industrial (SIMPPI).** Con el uso de las tecnologías, se elaboró un directorio electrónico, el cual se localizaban todos los parques industriales del país.
- **Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A. C. (COMPITE).** El objetivo de este programa era la implementación de talleres de capacitación para plantas manufactureras, específicamente en la mejora de sus líneas de producción.
- **Programa de Promoción de Empresas Integradoras.** Su objetivo, la creación de una asociación empresarial, que difundiera una figura integral de las empresas.

Fue hasta el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada, que se aprueba la **“ley de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa”**, teniendo como objetivo principal, el fomento, productividad, competitividad y sustentabilidad para una mejor competencia y participación en el mercado entre empresas. A través de una clasificación y estratificación, tomando en cuenta el tamaño, sector, número de trabajadores y ventas anuales.

Con el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa, de acuerdo con lo propuesto con la ley al apoyo a las Mipymes, en el sexenio anterior, se otorga a la secretaría de economía ser la máxima responsable de llevar a cabo cinco programas nacionales, atendiendo a los segmentos empresariales, impulsando la competitividad en las Mipymes.

Por primera vez en el 2007, a través de un programa, es utilizada la palabra “emprender”. El surgimiento del programa “México Emprende” apoyaba a todas las Mipymes ya

establecidas, pero también apoyaba a todos aquellos emprendedores que tenían la iniciativa de crear una empresa, mediante soluciones integrales.

También, se puso en marcha el “**Programa Empleo en Zonas Marginadas**”, otorgando infraestructura para el desarrollo en zonas de muy alta marginación.

Los primeros programas presentados a partir de 1988 y los presentados después de esa fecha, la microempresa informal no significaba un problema importante, sin embargo aquellos programas recientes de fechas atrás a la actual, simbolizan una priorización a “minimizar los niveles de desempleo como resultado de un bajo nivel de competitividad de la empresa mexicana y la falta de un marco jurídico institucional que le permita mejores niveles de competitividad ante las internacionales” (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012, p. 150)

3.2.2 Programas, apoyos y organismos actuales para Mipymes en México.

En este apartado, se mostrará la importancia de los esfuerzos que el gobierno ha puesto, en las últimas décadas a la fecha en el desarrollo, capacitación, promoción y mejoramiento de las Mipymes en México, a través de organismos, instituciones, programas y apoyos de acuerdo con las diferentes necesidades de las pequeñas empresas. La Secretaría de Economía (SE) fundada en 1917, y la cual se considera una secretaría de estado, por recaer sus funciones y atribuciones, completamente al poder ejecutivo¹⁶, tiene como misión, “promover e instrumentar políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, más y mejores emprendedores” (SE, 2021b) y como visión, promover “la generación de empleos de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas” (ibidem).

Cabe destacar que uno de los principales programas que la SE ha implementado para apoyar a las empresas de menor tamaño, a través del Instituto Nacional del Emprendedor¹⁷, es el “**Fondo Pyme**”. El 27 de febrero del 2004, se publicó en el DOF, que durante el periodo (2001-2006) los programas creados del (2001 al 2003), cuyo objetivo general era apoyar a las empresas de menor tamaño, como el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, y el programa de Centro de distribución de los Estados Unidos (FACOE), incluían aspectos en común en cuanto a sus objetivos, líneas de apoyo, coberturas, fines y población objetivo, presentando

¹⁶ En la división de los tres poderes en México, el ejecutivo es una de las facultades primordiales. Responsable de la gestión política y administrativa diaria del estado. Efectúa leyes y políticas que tienen que ser aplicadas, y es representante de la nación en temas diplomáticos. La figura pública más importante, es la del presidente de la República.

¹⁷ Anteriormente, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME)

dificultades innecesarias en su operación, en cuanto al otorgamiento de apoyos ya autorizados.

Con la finalidad de unificar dichos programas, el documento señala la creación del **Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)**, su objetivo general es prever, el otorgamiento de apoyos transitorios destinados a promover el desarrollo económico nacional, en lo general y proyectos que promuevan el desarrollo regional y sectorial, que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (DOF, 2004).

De acuerdo con el DOF publicado el viernes 23 de diciembre de 2011, el *Fondo Pyme*, en sus objetivos específicos, lo clasifica en diferentes categorías de acuerdo con el tipo de empresa, de la siguiente manera:

A. Para todas las categorías:

I. Promover una mayor participación de las mujeres en el desarrollo económico nacional.

II. Contribuir al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la mejora de sus procesos.

III. Promover y difundir los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y

IV. Fomentar el acceso al financiamiento en general y al crédito en particular, de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con excepción de la categoría VI: Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción.

B. Para la Categoría I: Nuevos Emprendedores e Incubadoras de Empresas.

I. Contribuir a la generación de emprendedores y nuevos empresarios, y

II. Contribuir a la creación de nuevas empresas y la generación de empleos a través de la incubación de empresas.

C. Para la Categoría II: **Microempresas.**

I. Contribuir al fortalecimiento de las microempresas mediante la actualización de conocimientos y habilidades, y

II. Fomentar la modernización integral de microempresas formalmente establecidas.

D. Para la Categoría III: **Pequeñas y Medianas Empresas.**

I. Incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas

II. Impulsar la creación y/o el fortalecimiento de los Centros México Emprende que permitan proporcionar información y servicios a las empresas acorde a sus necesidades

III. Promover el acceso al financiamiento a las pequeñas y medianas empresas, y

III. Facilitar la creación de nuevas empresas a través del desarrollo de esquemas de financiamiento para proyectos productivos.

E. Para la Categoría IV: **Empresas Gacela¹⁸ y Franquicias**

I. Fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas.

II. Contribuir al crecimiento de las empresas innovadoras.

III. Fortalecer la aceleración de empresas.

IV. Estimular la creación de nuevas empresas y empleos formales a través de la expansión de franquicias exitosas, y

V. Promover y difundir franquicias y empresas franquiciantes.

F. Para la Categoría V: **Empresas Tractoras¹⁹**

¹⁸ **Empresas Gacela**, son consideradas “las pequeñas y medianas empresas que tienen un alto potencial de crecimiento y que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un periodo de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual” (DOF, 2011).

¹⁹ **Empresas Tractoras**, se consideran aquellas “grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado vertebran las cadenas productivas, desarrollan proveedores de manera eficiente y son ancla del crecimiento regional y de los agrupamientos industriales” (DOF, 2011).

- I. Fortalecer las instituciones de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cadenas productivas y las asociaciones empresariales.
- II. Impulsar los procesos, estudios, planes sectoriales y proyectos que detonen desarrollo regional y/o sectorial, y
- III. Apoyar la identificación, diagnóstico, desarrollo, consolidación y diversificación de las micro, pequeñas y medianas empresas con potencial exportador.

G. Para la Categoría VI: **Realización de Eventos PYME y Otras Actividades e Instrumentos de Promoción.**

- I. Fortalecer las instituciones de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cadenas productivas y las asociaciones empresariales.

Para la obtención del **Fondo Pyme**, se deben cumplir ciertos requisitos, el solicitante deberá ser ciudadano mexicano, revisar sí la empresa se encuentra dentro de las categorías mencionadas en el apartado anterior, y de acuerdo con el artículo 3 de la ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, deberá estar legalmente constituida.

Los montos otorgados, están divididos en las siguientes categorías:

Sustantivas

- I. Creación y fortalecimiento de empresas e innovación tecnológica
- II. Articulación productiva sectorial y regional
- III. Acceso a mercados
- IV. Acceso a financiamiento
- XI. Fortalecimiento de Organismos Intermedios

Auxiliares

- V. Capacitación empresarial
- VI. Consultoría empresarial

VII. Elaboración de contenidos para capacitación de las MiPyMEs

VIII. Formación de instructores y capacitadores

IX. Elaboración de estudios y proyectos

X. Promoción

Los montos varían desde 5 mil pesos, hasta 30,000 millones de pesos, las subcategorías que se presentan en el Fondo Pyme a disposición del solicitante son las siguientes: equipamiento, adquisición de tecnología e innovación, acondicionamiento o rehabilitación de instalaciones, formación o capacitación del recurso humano, adquisición de licencias para la mejora en procesos, promoción e infraestructura.

El aspirante deberá ser coherente con el apoyo que demande, de acuerdo con el proyecto presentado de la Pyme. Una vez aprobado el proyecto, el apoyo es otorgado por instituciones financieras u organismos empresariales, que actúan como intermediarios. Dichas instituciones deberán estar legalmente constituidas, ya que este apoyo proviene del recurso Federal, previsto en el Presupuesto de Egresos de la Federación al ejercicio fiscal correspondiente.

El Fondo Pyme, se compone por diferentes programas, cada uno depende de la categoría de empresa clasificada de acuerdo con las Reglas de Operación (RO).

Cabe destacar, que el Fondo Pyme también cuenta con un apoyo a las “Mipymes Siniestradas”, siendo estas las:

“micro, pequeñas y medianas empresas, afectadas en sus instalaciones, maquinaria, equipo o arreos de trabajo o sus insumos, a consecuencia de un fenómeno natural ocurrido en las zonas geográficas con declaratoria de emergencia y/o declaratoria de desastre natural emitida por la Secretaría de Gobernación y publicada en el DOF;” (DOF, 2011).

Este apoyo lo aprueba el Consejo Directivo, y será solicitado por la Entidad Federativa declarado como zona de emergencia y/o zona de desastre natural que avale el siniestro,

con el objetivo de otorgar financiamiento de acuerdo con las subcategorías establecidas, pues es indispensable para la reactivación de la economía de la zona.

Una de las causas para la suspensión o cancelación del otorgamiento financiero del Fondo Pyme, es que los beneficiarios canalicen el recurso otorgado para los fines aprobados al proyecto presentado, en caso de no ser así “el Consejo Directivo, podrá determinar medidas preventivas, correctivas, o la cancelación total o parcial de los apoyos otorgados, o el reintegro parcial o total de los recursos federales otorgados”. El consejo directivo podrá ordenar las visitas supervisadas, donde se evalúe el seguimiento del proyecto. (pag 54 del DOF 2012

Según López Ortega y Alcántara Concepción (2006), en su investigación denominada, *Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (fondo Pyme) durante el 2005*, los usuarios muestran una alta aceptación hacia el programa gubernamental, sin embargo, también advierten algunos problemas hacia su uso y manejo operativo.

Cabe señalar que, se realizaron encuestas directas y telefónicas a 124 organismos que recibieron el apoyo durante este periodo. Los beneficiarios indicaron tener una gran aceptación del Fondo, “Los comentarios de muchos de ellos se refirieron al beneplácito de la existencia de este tipo de apoyos en México”. (pág.10), las calificaciones que otorgaron los usuarios para el llenado de solicitud y atención de parte del personal fueron entre bueno y muy bueno.

En cuanto a los problemas de operación, el *tiempo de respuesta entre la presentación de la solicitud de apoyo y la recepción de este*, obtuvo una calificación muy baja por parte de los encuestados, situándolo en un bajo nivel de malo, el desaprovecho a este concepto fue que debido a la gran presión en “las finanzas públicas, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pospuso, en diciembre de 2005, el pago del apoyo otorgado por el Fondo PYME a 137 proyectos aprobados. Estos apoyos se entregaron hasta los primeros meses de 2006” (López Ortega & Alcántara Concepción, 2006, p. 180).

Este retraso en el presupuesto demoró la entrega de apoyos, teniendo diversas afectaciones en los proyectos ya aprobados, como lo fue “la realización de eventos, de compra de equipo, el incremento en los fondos de garantía para aumentar su cobertura, etc.” (*op. cit.*, p. ix).

A pesar de que el concepto de llenado de solicitud fue calificado entre bueno y muy bueno, “el formato general para todas las categorías y subcategorías no permite solicitar metas específicas para cada proyecto” (*ibidem*). Esto dificulta que se cumpla con los plazos ya establecidos, debido a que la solicitud, no especifica las metas y objetivos de cada proyecto, pues las categorías son muy generales.

Dentro de las subcategorías del Fondo, el informe arrojó, que dos de ellas eran fundamentales palancas de apoyo. La primera: *la creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas*. Los beneficiarios expresaron que su creación fue gracias al apoyo del Fondo Pyme. Y la segunda subcategoría, los comentarios de los empresarios de las micro y pequeñas, fueron favorables en cuanto a la operación de *los fondos de garantía*, dado que sí se les estaba permitiendo acceder al crédito otorgado por la banca comercial.

El informe, por tanto, sugiere a estas afectaciones, oportunidades de mejora para el siguiente ejercicio fiscal, intensificando esfuerzos que ofrecerán sin duda “una mejor respuesta a las necesidades de las MPYMES en México”. (pag.185)

Conclusión del Fondo Pyme

El programa Fondo Pyme desde su creación, continua vigente a la fecha, y su objetivo del programa sigue siendo el mismo. Las únicas modificaciones que se han realizado son en cuanto a las RO, con el objetivo de seguir mejorando el programa.

A pesar del retraso en la entrega del recurso en el primer año de operaciones, y de presentar algunos problemas en su gestión, la permanencia de este apoyo a la fecha, resulta ser positivo y conveniente para aquellos que requieran o hayan recibido el apoyo; ya que en el informe presentado por la UNAM en el apartado anterior acerca de la Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme), hace mención que “Durante la encuesta directa, muchos entrevistados mostraron su preocupación por que, al cambio de gobierno federal, no continúe el Fondo PYME o algún instrumento similar” (*op. cit.*, p.184).

El INEGI junto con la (SE) elaboraron, La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), (2019c), en la cual muestra que de las 23,928 empresas encuestadas el, 60.2% de las Pymes no aceptaría un financiamiento, teniendo como razón principal de no aceptarlo porque “Es caro”. Si bien existen organismos financieros privados que otorgan créditos para Mipymes, estos llegan a ser muy altos en sus tasas de interés, y en lugar de apoyar su crecimiento las afecta, por tanto, este apoyo a ha sido de gran impulso para las empresas que quieren emprender o para aquellas que quieren optimizar y hacer crecer sus recursos sin endeudarse perpetuamente.

En cuanto a las Pymes siniestradas dentro del Fondo Pyme, el apoyo resulta ser bastante proactivo, ya que un estudio realizado por la Dirección General de Análisis Legislativo del Instituto Belisario Domínguez (2017) afirma que, “De los desastres y fenómenos naturales que se presentan en nuestro país, los fenómenos hidrológicos (inundaciones, ciclones, lluvias extremas, tormentas, heladas, sequías, etcétera) son los que se manifiestan con más frecuencia” (p. 1). La gran red hidrográfica que se conecta en todo el país provoca dichos fenómenos, teniendo como consecuencia diversas afectaciones

socioeconómicas, en diferentes regiones de la República Mexicana. Según Tamayo 2017, citado en Vázquez Correa & Palazuelos Covarrubias, 2017, p. 12, el aseguramiento de propiedades en negocios se distribuye de la siguiente manera, el 5% en las microempresas; 15% en pequeñas empresas y 50% en medianas y grandes empresas. El Fondo Pyme permite poder ayudar a las empresas que no cuentan con un seguro contra catástrofes naturales, de lo contrario el no tener un seguro que cubra el daño, resultaría bastante costoso.

La continuidad y promoción del Fondo Pyme, es fundamental para que se siga cumpliendo el objetivo principal, el cual es otorgar las herramientas, instrumentos y productos necesarios para una mejor competitividad entre empresas. Además de proporcionar el financiamiento para impulsar a las empresas a través del Fondo, la (SE) brinda numerosas capacitaciones de gestión empresarial, identificando las necesidades particulares de cada empresa, para que se siga fomentando el desarrollo y consolidación de proyectos.

La (SE), en su página web oficial, brinda información de programas de acuerdo con los tipos de empresas ya existentes o aquellas que se quieran iniciar. Cada programa señala sus objetivos, requisitos y contactos. Los servicios que se brindan en los programas son, en cuanto a gestión, capacitación y consultoría, financiamiento, tecnología, comercialización y ofertas exportables.

Los programas son los siguientes:

- Asesoría Financiera Pyme
- Centros México Emprende
- Centros Pymexporta
- Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones
- Fideicomiso México Emprende (Sistema Nacional de Garantías)
- Fideicomiso para el Desarrollo de Proveedores y Contratistas Nacionales para la Industria Petrolera Estatal

- Fondo de Innovación Tecnológica
- Mercado de Deuda para Empresas
- Parques industriales
- Parques Tecnológicos
- Premio Nacional de Calidad
- Premio Nacional de Exportación
- Premio Nacional de Tecnología e Innovación
- Programa Benchmarking
- Programa Centros Pymexporta
- Programa de Apoyo a Mipymes Siniestradas por Desastres Naturales
- Programa de Capacitación y Consultoría
- Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto
- Programa de Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados
- Programa de Empresas Integradoras
- Programa de Empresas Integradoras (2)
- Programa de Financiamiento para Emprendedor a través de la Banca Comercial
- Programa de Incubadoras
- Programa de Proyectos Productivos
- Programa Nacional de Emprendedores
- Programa Nacional de Empresas Gacela
- Programa Nacional de Franquicias
- Programa Nacional de Microempresas
- Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT)
- Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología (PRODIAT)
- Programa para la Creación de Empleos en Zonas Marginadas Sistema Nacional de Orientación al Exportador

La (SE), a través de su Unidad de Desarrollo Productivo (UDP)²⁰ proporcionan una plataforma digital a través de un portal llamado **“MIPYMES MX”**, poniendo a disposición capacitaciones, certificaciones, promoción, comercio electrónico, financiamientos y herramientas para la exportación. Todos estos recursos van encaminados a un mejor fortalecimiento y una participación en el mercado, tanto interno como externo para todas las micro, pequeñas y medianas empresas de México. Su finalidad es la construcción de una economía más incluyente e innovadora.

La institución **Nacional Financiera (NAFIN)**, fundada desde 1934 con el nombre de NAFINSA, en un principio su objetivo principal era encaminar los recursos financieros de las actividades productivas, promover el mercado de valores y desamortizar²¹ los bienes que se habían adjudicado en garantía en la época de la revolución. A lo largo del tiempo, a transformado sus objetivos orientándolos a las necesidades actuales, como el fomento al desarrollo industrial, impulso al desarrollo regional, y respaldar proyectos económicos prioritarios del gobierno federal. Su misión es la siguiente:

"Contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional".

Otro de los fondos de apoyo como parte de las estrategias de gobierno federal para el fomento de las actividades de las micro pequeñas y medianas empresas de la SE junto

²⁰Anteriormente INADEM (Instituto Nacional del emprendedor) se encarga de proponer, coordinar, promover, diseñar, revisar y ejecutar las políticas públicas, de los apoyos a las micro, pequeña y medianas empresas, su objetivo principal es crear una diversidad e inclusión entre las personas y regiones.

²¹Era el proceso en el que se liberan los bienes que estaban en las llamadas manos muertas, por lo que no podían ser enajenados, bien por estar vinculados a un linaje (mayorazgo) o a instituciones (Iglesia, ayuntamientos, Estado, hospitales, etc.).

con la UDP, es el **Fondo Nacional del Emprendedor (FNE)**, el cual, su objetivo principal es “incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en sectores estratégicos, que impulse el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento” (SE, 2021a).

El gobierno a través de su portal da a conocer las fechas de las convocatorias, en las cuales, de acuerdo al perfil de la Mipyme, se podrá llenar y enviar una solicitud para el registro de su proyecto, ya sea para iniciar como emprendedor, o fortalecer la empresa ya constituida, a través de capacitaciones o equipamiento de tecnologías de la información. Las convocatorias cubren las diferentes necesidades que las Mipymes requieren, y se encuentran contenidas en diferentes categorías para un mejor manejo.

El gobierno de México, a través del, FNE 2018, constó de 4 categorías de apoyo, las cuales son:

- Programas de sectores estratégicos y desarrollo regional
- Programas de desarrollo empresarial
- Programas de emprendedores y financiamiento
- y programas para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Continuando con los programas que apoya la consolidación financiera de las Mipymes, se encuentra el **Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)**, el cual tiene como objetivo principal, impulsar a que los microempresarios emprendan, desarrollen y consoliden sus negocios, mediante el otorgamiento de créditos financieros a través de Instituciones de Microfinanzas (IMFs) y Organizaciones capacitadoras e incubadoras con la finalidad de incrementar la productividad de sus negocios y mejorar sus condiciones de vida. Los objetivos específicos de este programa son, el promover la igualdad de géneros en el emprendimiento a través del acceso

financiero, y tener una cobertura geográfica más amplia en zonas prioritarias y zonas de atención especial.

El Programa **Mujeres Pyme**, fue creado por (NAFIN), El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la (UDP), dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas formales lideradas por mujeres, de cualquier giro en comercio, industria o servicios, que requieran recursos financieros para crecer. El programa se apoya de bancos participantes, los cuales evaluarán que cumpla con los requisitos que el programa pide obligatoriamente, en caso de cumplirlos, se puede otorgar un financiamiento desde 50 mil hasta 5 millones de pesos.

Una de las medidas económicas que ha implementado el Gobierno de México para apoyar a las empresas ante la emergencia sanitaria causada por el virus Covid-19²², fue la de **Apoyos Financieros a Microempresas y Trabajadores Independientes**. Es un financiamiento que se otorga a micronegocios familiares o trabajadores por cuenta propia, que hayan sido afectados económicamente ante esta situación. Dentro de las mismas medidas ante el Covid-19, se encuentra **Mercado Solidario**, un directorio digital donde las Mipymes de toda la República Mexicana se pueden registrar gratuitamente, especificando las características de su negocio y contacto, de esta manera, las personas pueden ubicarlas dentro de la zona, y podrán realizar un consumo local, una compra a través de un servicio a domicilio, o realizando alguna donación económica para aquellos negocios que hayan cerrado temporalmente.

La facultad de contaduría y administración (FCA) de la UNAM, crea en 2009 el **Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)**, su misión, “Contribuir con el desarrollo nacional, por el camino de la creación de más y mejores empresas, al apoyar las Iniciativas de emprendedores para crear nuevos negocios” (FCA

²² Los coronavirus son una familia de virus que causan enfermedades (desde el resfriado común hasta enfermedades respiratorias más graves) y circulan entre humanos y animales. En este caso, se trata del SARS-COV2. Apareció en China en diciembre pasado y provoca una enfermedad llamada COVID-19, que se extendió por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud. <https://coronavirus.gob.mx/covid-19/>

- UNAM, 2021). Al centro puede acudir cualquier persona interesada que requiera una asesoría o consultoría, ofreciendo numerosos programas de capacitación en áreas como mercadotecnia, finanzas, administración, auditoría, costos, diseño de productos, ingeniería de alimentos, tecnologías de la información y comunicación o en cualquier otro campo del conocimiento relacionado con los negocios, según se informa en el Boletín UNAM-DGCS-270, del 9 de mayo de 2014, del mismo centro.

La **Dirección de Incubación de Empresas Tecnológicas (DIET)**, es un organismo del Instituto Politécnico Nacional (IPN), que tiene como propósito, “Impulsar la generación de empresas innovadoras y de alto impacto con capacidad de insertarse en cadenas productivas y satisfacer los requerimientos tecnológicos, de sectores prioritarios, que aporten a la creación de riqueza y bienestar nacional” (IPN, 2021).

A través de un concepto llamado Emprendimiento Tecnológico, que, a diferencia de los demás emprendimientos, este, tiene su base desde la investigación, desarrollo e innovación, pero además conlleva mayores riesgos tecnológicos y económicos, pues requiere de procesos de adopción por parte del mercado y del entorno, así pues, con base en esto, se aplica una metodología de evaluación, diagnóstico, incubación y creación de la empresa, proporcionando al emprendedor la capacitación y acompañamiento para que su proyecto logre pasar de ser una idea, a ser una empresa.

Es indudable que el gobierno ha puesto todo su interés en auxiliar y coadyuvar a las Mipymes, la gran cantidad de apoyos, programas y organismos que existen es bastante extenso en respuesta a las diferentes necesidades que presentan. La provisión de herramientas para una mejor competitividad, a través de financiamiento, talleres, capacitación, diferentes áreas de gestión administrativa, producción, exportación e incubación. La implementación de recursos tecnológicos y de información que el gobierno proporciona en la actualidad, ha logrado tener una cobertura de promoción más amplia en todo el país.

Las numerosas ramificaciones de los programas para Mipymes de parte de la SE, y la creación y mantenimiento del Fondo Pyme, demuestran un interés en que las Mipymes

tengan una oportunidad de creación o fortalecimiento, y que exista una mayor y mejor competitividad.

El impulso a través de instituciones bancarias, apoyado de créditos financieros, fomenta y garantiza la creación de nuevas empresas o la consolidación de las ya existentes.

Incluso el implementar apoyos ante la situación actual del Covid19, ha sido vital para que las Mipymes sobrevivan. La participación de las mujeres en las actividades económicas en todos los sectores ha logrado la inclusión al entorno empresarial a través de apoyos financieros por parte del gobierno, según los Resultados del Censo Económico 2019, “entre los negocios pequeños, la participación de las mujeres como dueñas se ha incrementado en los últimos diez años, pasando de 35.8% en los Censos Económicos de 2009 a 36.6% en el más reciente evento censal” (INEGI, 2020).

Instituciones como la UNAM y el IPN, las cuales siempre se han caracterizado por impartir y promover la educación en México, y preocupados por resolver siempre problemas sociales en beneficio de la nación, abren un espacio para apoyar a emprendedores y microempresarios, ampliando el desarrollo de su conocimiento y habilidades, atendiendo las necesidades que las Mipymes requieren en la época actual.

No obstante, lo anterior, a lo largo de esta investigación **no se encontraron registros públicos donde obren constancias que acrediten que el coaching organizacional haya sido una herramienta utilizada por el Gobierno Federal para prevenir la Mortandad Empresarial en México**, lo cual, en esta disertación, se considera que sería esencial para seguir colaborando con el desarrollo económico del país.

Asimismo, cabe mencionar que, esta observación parece ser un hecho generalizado en México dentro del sector Mipymes, ya que, personajes como Humberto Corona Vázquez, presidente de **International Coach Federation en Mexico (2015)** (Alto Nivel, 2015), afirman que:

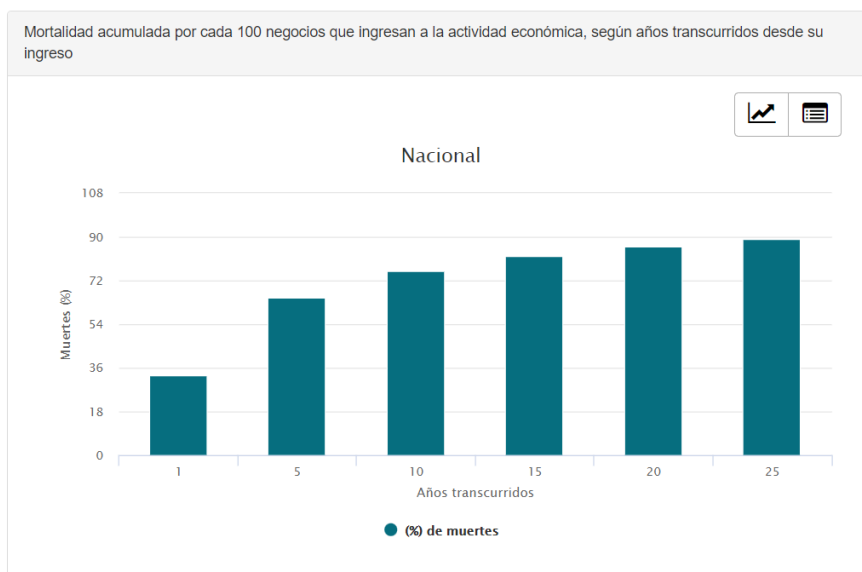
“Sería maravilloso que las **micro y pequeñas empresas** utilizaran más este servicio, pues generalmente los ejecutivos de estos negocios son grandes innovadores, pero cuando se topan con problemas administrativos o financieros pierden el rumbo, así que un coach les ayudaría con esos retos”.

CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN

4.1 Esperanza de vida de las Pymes en México

Un estudio realizado por el INEGI, sobre la Esperanza de vida de los negocios en México, establece que una empresa, tras ser creada, tiene una expectativa de vida máxima de **7.8 años**, según el promedio a nivel nacional. Si logra sortear el primer año de vida, esa expectativa aumentará a 8.2 años, mientras que, si sobrevive a los primeros 5 años, lograría alargar su supervivencia hasta 9.9 años. Se menciona también que por cada 100 negocios que inician operaciones en México (de todos los sectores y de todos los tamaños), sólo 67 de ellos alcanzan su primer año de vida y, de ese total, únicamente 35 llegarán a los 5 años (INEGI, 2019d) Véase grafica 1.

Gráfica 1. Índice de Mortandad Empresarial en México



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Demografía económica. Esperanza de vida de los negocios en México.

En esta sección, se buscará mostrar los factores internos²³ y externos más comunes que determinan la baja supervivencia en las Mipymes en México, aquellos factores críticos, causas, errores y problemas que obstaculizan su crecimiento y muchas veces su declive o mortandad. Un ejemplo representativo de la tipificación a nivel mundial de los factores que afectan la supervivencia empresarial, la realizó (Varona Castillo, 2013). Véase ilustración siguiente

Ilustración 1. Factores determinantes de la supervivencia empresarial

Autores sugeridos vinculados a la supervivencia empresarial	Factores determinantes	Conceptos y Variables relevantes
Coase (1937); Schumpeter (1962); Becker (1975); Aldrich (1986); Aldrich y Zimmer (1986); Zahra (1993); Peña Legazkue (2004); Peña Legazkue y Morales (2003); Cooper (2003); Lowney (2003); González Domínguez (2005); Bruderi <i>et al.</i> (1992); y Mateos de Cabo <i>et al.</i> (2007)	1. Factores vinculados al capital humano.	Empresario. Desarrollo de capacidades. Capital humano. Contextos sociales. <i>Entrepreneurship</i> . Destrucción – creativa: calma perenne. Líder innovador. <i>Start-up</i> . Incubadora de empresas. Género. Discriminación.
Cox (1972); Jovanovic (1982); Gort y Klepper (1982); Winter (1984); Wagner (1994); Troske (1989); Evans (1987); Audretsch (1991, 1995); Audretsch y Mahmood (1994); Mata y Portugal (1994); Mata <i>et al.</i> (1995); Geroski (1991, 1995); Spletzer (1998); Segarra y Callejón (2002); Geroski <i>et al.</i> (2003); Fariñas <i>et al.</i> (2004); Núñez Ramos (2004); López García y Puente Díaz (2006); De Figueiredo y Kyle (2006); Segura Sánchez (2006); Aghion y Tirole (1994); Thusman y Nadler (1986); Segarra y Teruel (2007); Mures Quintana y García Gallego (2004); Altman (1968, 2002); Agarwal (1997); Agarwal y Audretsch (2001); Agarwal <i>et al.</i> (2002); Agarwal y Gort (1996); Mahmood (2000); Dunne <i>et al.</i> (1988, 1989); Kiefer (1988); Cochran (1981), Morris (2009) y Lazcano Benito (2010).	2. Factores vinculados a las características de la empresa.	Estructura financiera. Capital inicial. Inversión. Deuda a corto y largo plazo. Innovación (producto y proceso). Modelo organizacional. Conocimiento. Tamaño de la empresa. Edad. Condiciones tecnológicas. Economías de escala. Patentes. I+D. Cartera de productos. Entrada y salida de empresas. <i>Revolving door</i> . Tasa neta de crecimiento empresarial. Índice <i>Z de Altman</i> . Ratios financieros. Solvencia. <i>Free Cash Flow</i> . <i>Swap</i> . <i>Credit default swaps (CDS)</i> .
Markusen (1994); Rosenfeld (1997); Porter (1978, 1979, 1980, 1995, 1998a, 1998b, 2000); Feser (1998); Ramos (1998); McCormick (1999); Capello (1999); Waits (2000); Bergman y Feser (2000); <i>Comisión Europea</i> (2002, 2002, 2010); Hsu <i>et al.</i> (2003); Meyer-Stamer (2004); Houman (2006); Peña Legazkue y Morales (2003); Fundación Cotec (2007); Salom Carrasco y Albertos Puebla (2006); Boix y Galleto (2005); Trullén (2006); Tello (2008); Koenig <i>et al.</i> (2008) y Solvell (2010).	3. Factores vinculados a las características del entorno empresarial y la industria.	Grado de concentración y dinamismo. Crecimiento de la industria. <i>Cluster</i> . Distrito industrial. Clasificación. Competitividad. Diamante de competitividad. Grupos estratégicos. Teorías de las ciudades interiores. Desarrollo económico regional. Situación favorable del país. <i>Spillovers</i> . Energía social e infraestructura social. Capital social. La paradoja de Porter. Fuerzas constructivas y evolutivas.

²³ Son elementos o circunstancias que rodean a la empresa en el ambiente interno, son controlables y gestionables, como lo son recursos financieros, tecnológicos, humanos o materiales.

Fuente: Varona Castillo, L. (2013). "Los factores determinantes de la supervivencia empresarial" (p. 40)

Lo anterior, señala un resumen de los principales factores determinantes de la supervivencia empresarial detectadas en una amplia gama de literatura. Los factores, se encuentran "agrupados en función de su relación con las características del empresario, las características de la empresa y las características del entorno." (Varona Castillo, 2013, p. 64)

A continuación, se explica brevemente cada agrupación:

1. Factores vinculados al capital humano: es producido a nivel interno de la organización y tiene relación con las características de la persona dueña del negocio (Nivel educativo, experiencia empresarial, familia empresaria, edad del empresario y género).

2. Factores vinculados a las características de la empresa: es producido a nivel interno, se enfoca en;

-*Edad y tamaño de la empresa* (número de empleados inicial y número de empleados actuales)

-*Estructura financiera* (liquidez, endeudamiento, rentabilidad, capitalización, reinversión, rotación de activo, estabilidad de las ganancias, capacidad de servicio deuda)

-*Nivel de innovación* (gasto de patentes y licencias)

3. Factores vinculados a las características del entorno empresarial y la industria: relacionado con el ambiente al exterior de la empresa, surge a través del análisis de una macroeconomía²⁴ favorable, que definen los agentes que condicionan la supervivencia empresarial (dinamismo del sector, nivel de competencia, país, región, aporte del producto nacional bruto, ratio de desempleo, economía de escala, estado de ciclo de vida industrial).

²⁴ Parte de la teoría económica, encargada de estudiar los indicadores a nivel global de la economía, a través de un análisis de variables que se relacionan con el empleo, la inflación, los bienes, oferta y demanda etc.

4.2 Factores determinantes en Mipymes estudiados en México

Las causas, errores, problemas o mortandad empresarial de cualquier unidad económica (sin importar su magnitud o sector) se vinculan a temas internos y externos. Basándonos en las tres agrupaciones de factores antes mencionadas (capital humano, características de la empresa y entorno empresarial), nos enfocaremos en las conclusiones de las pocas investigaciones realizadas en México que tocan diferentes temas de supervivencia y fracaso, que, a pesar de que las investigaciones no son representativas por el número de empresas que se estudiaron, se puede notar el gran interés y atención que se está prestando, enfocados a problemas relacionados con el crecimiento, supervivencia o mortandad en las Mipymes en México.

4.2.1 Factores internos vinculados a las características del empresario.

Las empresas mexicanas, son caracterizadas por ser creadas por empresas familiares, es decir, según (Balvanera, 2014) “una empresa familiar es una entidad económica, controlada y administrada por una familia en los términos que la caracteriza, como el origen cultural, valores y experiencia”. El mismo autor concluye que las empresas mexicanas, tienden a desaparecer, no a consecuencia de un fracaso,” si no como consecuencia de la decisión, de cambiar el carácter familiar mediante la venta consensada de las acciones o la incorporación de otros accionistas; con ello se puede perder el control patrimonial y operativo de la empresa”. (ibidem)

Algunos otros problemas relacionados con empresas familiares, los expone un estudio llamado, “El protocolo de las empresas de propiedad familiar”, donde según (Melquicedec Lozano Posso, 2000) muestra el marco conflictivo, es decir los principales problemas que se presentan en empresas familiares y aquellas principales causas que pueden suponer un fracaso, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 11. Los principales problemas de las empresas familiares

Problema		Causas probables
Disgustos entre padre e hijos.	*	El padre se entromete demasiado.
	*	El padre rompe las reglas.
	*	El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.
	*	El padre “impone” más que delega.
	*	El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa.
	*	El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
	*	El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.
	*	Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.
	*	El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.
“Choques” entre hermanos.	*	Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.
	*	Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.
	*	La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.
	*	No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.
Sucesión inadecuada o inexistente.	*	Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
	*	No se prepara a los potenciales sucesores.
	*	No se planea el proceso de sucesión.
	*	No hay protocolo familiar.
	*	El pionero se amarra al poder.
	*	Los posibles sucesores temen tomar las riendas.
	*	No se plantea un mando único, sino que se divide el poder.
	*	Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
*	Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.	
Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias.	*	Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional.

	*	Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
	*	Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
	*	Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.
	*	La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.
Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.	*	No se remunera adecuadamente.
	*	No se brindan espacios para la capacitación.
	*	Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
	*	No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal.
	*	El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia.	*	Existencia de nepotismo.
	*	Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.
	*	Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.
	*	Contratación de familiares sin preparación.
	*	Resistencia a promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.
La empresa no crece.	*	La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros.
	*	No se invierte en tecnologías recientes.
	*	No se actualizan los procesos administrativos.
	*	Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos.
	*	Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.
	*	Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
	*	Se introducen indiscriminadamente

Poco compromiso de miembros activos en la empresa.	*	Los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.
	*	Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.
	*	La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.
Conflictos con socios no familiares.	*	Desacuerdos en la destinación de las ganancias
	*	Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
	*	Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.
	*	Desacuerdos en los planes futuros.
Comunicación inadecuada.	*	Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.
	*	Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores.
	*	No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Fuente: Melquicedec Lozano Posso. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar (pp. 51-54).

Otros problemas relacionados con las empresas familiares, se realizó a través de una revisión literaria, descritos en una investigación llamada, “La empresa familiar: factores extrínsecos e intrínsecos que la limitan “, con el objetivo de identificar aquellos factores que llevan a las empresas familiares (la mayoría Pymes) al fracaso, que según la teoría afectan la longevidad de las empresas. Según (García González & Vargas-Hernández, 2017) afirma que, los “resultados muestran que los factores intrínsecos de las empresas tienen mayor impacto en su tiempo de vida que los extrínsecos”. (pag.78), y los cuales los describe de la siguiente manera:

A. Intrínsecos:

- 1) Falta de planeación
- 2) Sucesión
- 3) Nepotismo
- 4) Organización

B. Extrínsecos:

- 1) Solvencia
- 2) Rendimientos

Por otro lado, los desafíos del empresario Mexicano lo describe (Gutiérrez Castillo et al., 2018) en un capítulo llamado “Los patrones de comportamiento y la preparación de los directivos de las Pymes”, donde se menciona que “más de la mitad de las Pymes mexicanas carecen de directivos y empleados idóneos para enfrentar coyunturas difíciles”, además que, “por lo general, en muchas Pymes se comete el error de que todas las decisiones recaigan sobre una persona, que frecuentemente suele ser el propietario, y que en muchas ocasiones no cuenta con el conocimiento y la capacitación adecuada para tales efectos”.(pag.185) (ibidem)

Otra investigación publicada llamada, “La travesía de crear una pyme. Los obstáculos del futuro empresario”, muestra la experiencia del propietario de una empresa textil, con la finalidad de exponer aquellos obstáculos y dificultades por la que las Mipymes atraviesan en México a partir de su creación. Según (Baldazo Molotla et al., 2015) se halla que una de las barreras con las que se enfrenta el empresario al emprender son “todas aquellas condiciones como su preparación y los conocimientos que tiene del negocio, que en ocasiones están limitados a una formación básica”. (pag.77)

Una publicación llamada, “La falta de conocimientos administrativos y acceso a financiamiento: causas principales del fracaso de las pymes”, donde (Reyes Camarillo, 2020) asegura que una de las problemáticas generalizadas de las pymes es la de, “el

paradigma creado por los dueños o empresarios, al no querer desarrollar una gerencia profesional en sus empresas al inicio de las mismas.” (pag.10)

(NAFIN, 2004), a través de una publicación llamada, “La Pyme y los empresarios”, hace mención que, “aunque no exista un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan”. (pag.2), menciona que, una de las razones a la cual se atribuye el fracaso en la Pyme, “es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Empresas que surgen por corazonadas, sin conocimiento del negocio y sus características, el propietario cree saber conocer todas las áreas y se reúsa a una asesoría”. (ibidem)

4.2.2 Factores internos vinculados a las características de la empresa

Una investigación llamada, “El control en las pymes mexicanas”, realizado a 81 empresas, en el municipio de Autlán de Navarro en Guadalajara, que habían detectado situaciones financieras por quiebra, según (Joya Arreola et al., 2015) revela que la falta de control financiero básico en las empresas estudiadas, las ha llevado a la quiebra empresarial haciendo mención que , “uno de los factores que ha incidido en esta situación es la falta de cultura de control y el desconocimiento de cómo aplicar el control financiero por parte de estos empresarios”. (pag.131)

Otra investigación llamada “El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante”, su objetivo es identificar los obstáculos que las empresas tienen en este estado, en cuanto a su supervivencia y crecimiento. (Navarrete Marneou & Sansores Guerrero, 2011) concluye que uno de los factores determinantes para la supervivencia, es la falta de planeación estratégica, ya que, “Estas

empresas se caracterizan por una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, poca capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización”. (pág. 31) Ibidem

Una publicación llamada “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)”, muestra la situación actual de las Pymes en México, en la investigación se detectan las limitaciones de crecimiento, y (Pavón, 2010) concluye que, existe una “escasa implementación de procesos de mejora continua y de manejo de inventarios y equipos de control en las pymes mexicanas” (pag.60).

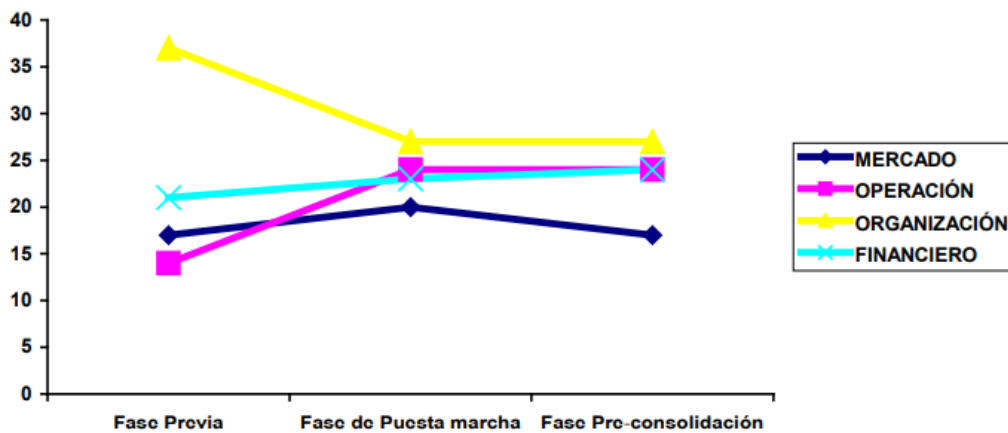
Otro estudio de interés, se realizó a 221 negocios del sur del estado de Quintana Roo, con el objetivo de determinar los factores internos que afectan la supervivencia de las pequeñas empresas, nombrado “La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica”, basándose como variable dependiente la longevidad de la empresa, según (Esparza Aguilar et al., 2011) concluye que “el tamaño, la profesionalización de la gestión, la estructura de gestión, la estructura de capital y la innovación, se relacionan positivamente con la edad de las pequeñas empresas”.(pag.112), por tanto mientras menor sea su longevidad, tienen menos oportunidad de permanecer en el mercado, pues una gestión profesionalizada y sana, le darán mayor permanencia que la que no lo tiene.

Un artículo llamado, “Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES”, donde se discuten factores internos que perjudican la gestión empresarial de los negocios, según (Palomo González, 2005) uno de los problemas más relacionados en la gestión (administración general y de operaciones, control de piso, calidad, productividad y planeación estratégica) de las Pymes es, “la falta de capacitación y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico como los principales problemas asociados”.

Una investigación muy interesante realizada por (Molina Morejon et al., 2011) llamada “Reflexión sobre la sobrevivencia de las pyme en el estado de Coahuila, México”, tiene

como objetivo, determinar los motivos de la baja supervivencia de las pymes en Torreón y Monclova estado de Coahuila a través de una investigación descriptiva con entrevistas a profesores universitarios y posteriormente a empresarios que estudian a un nivel de maestría y doctorado, así como empresarios que han logrado mantener su actividad por más de dos años en el mercado. La investigación final muestra una gráfica (véase grafica 2), que recopila toda la información mostrando tres fases de la Pyme (fase previa, fase puesta en marcha y fase pre-consolidacion), y en la cual se muestra los temas determinantes que potencializan su fracaso en cada una de las fases: Mercado, Operación, Organización y Financiero.

Gráfica 2. Resultados relacionados con fases y temas



Participación porcentual del número de Causas válidas en cada Tema para cada una de las tres Fases de vida de la PYME

Fuente: Reflexión sobre la sobrevivencia de las Pymes en Coahuila. (Molina Morejon et al., 2011, p. 62)

Se puede observar que, en la Fase Previa, el tema de organización relacionados con temas de administración, “es visto desde la planeación hasta el control y además desde las vertientes de la capacitación con vistas a superar la falta de experiencia”. (pag.62)

En la Fase puesta en marcha el tema sobresaliente sigue siendo la organización relacionada con la administración, pero también aquellos temas de mercado “con causas tales como problemas para vender y desconocimiento del mercado, el entorno y competencia” (pag.63), la operación del negocio como la alta centralización, “los compromisos de familia por encima de resultados exitosos o las excesivas inversiones en activos fijos”. (ibidem)

Y por último la Fase de Pre-consolidación, donde muestra el tema Financiero al alza, “en el que se destacan como causas que pueden llevar a la Pyme a su fracaso las relacionadas con la mala estructura de costo, el no contar con capital de reserva y el inadecuado nivel de rendimiento del capital, entre otros”. (pag.63)

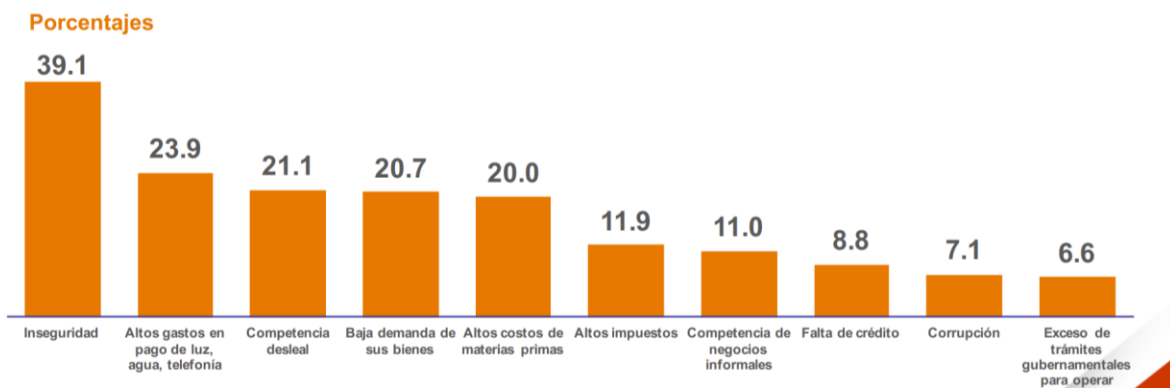
4.2.3 Factores vinculados a las características del entorno empresarial

Un proyecto académico nombrado, “El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México”, tiene como objetivo analizar la competencia de las pymes en México, con base a los factores socio demográficos, políticas públicas para las pymes, competencia, cultura empresarial mexicana y la facilidad de constituir un negocio en México. según (Saavedra G. & Tapia S., 2012) los hallazgos del trabajo fueron:

“Existe un rezago socioeconómico que se traduce principalmente en bajos niveles de PIB per cápita, falta de empleo digno y acceso a vivienda; la cultura empresarial mexicana tiene una falta de visión de largo plazo y el rechazo hacia la delegación de responsabilidad y el trabajo en equipo, la implementación de políticas públicas de apoyo a la PYME con alcances limitados y un entorno para establecer negocios que ha mejorado en los últimos años en algunos aspectos, pero que sin embargo hay otros que se encuentran pendientes de atención como son el registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversionistas y pago de impuestos”. (pag.4)

Dentro del censo económico realizado en el 2019 por el INEGI, se muestra un nuevo estudio de variables externas a la empresa, donde se revelan los principales **problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo su actividad**, y los resultados se observan en la *gráfica 3*.

Gráfica 3. Principales problemas que enfrentaron los establecimientos para llevar a cabo su actividad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Censos Económicos 2019. Resultados oportunos.

Como se puede observar en la gráfica, la inseguridad, altos pagos de servicios (luz, agua, telefonía) y competencia desleal, son los principales problemas que manifestaron las unidades económicas en el país, tanto Mipymes como grandes empresas. El problema con mayor porcentaje que encabeza la gráfica es la inseguridad. La UNAM, señala que el diario británico de *“The Independent sobre el Índice Global de Criminalidad 2016, de la consultora británica Verisk Maplecroft, México se encuentra entre los trece países más peligrosos del mundo, ocupando el tercer lugar del reporte”* (UNAM, 2021). Así mismo, el INEGI desde el 2011 cuenta con la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), que en coordinación con el Subsistema Nacional de Información de Gobierno y Seguridad Pública e Impartición de Justicia (SNIGSPIJ), teniendo como

periodo de referencia el año inmediato anterior, tienen como objetivo principal obtener información sobre la prevalencia delictiva a nivel nacional, tipificando los delitos, cifras negras²⁵, sus incidencias y características, delincuentes que los cometen, así como sus impactos económicos y sociales de toda unidad económica del sector privado. Obtenidos y analizados los datos, se informa públicamente, y son utilizados también para la toma de decisiones en cuanto al mejoramiento de las instituciones de justicia y seguridad pública que garanticen el cumplimiento de esta (INEGI, 2021a).

El INEGI, presentó la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020, con una cobertura geográfica nacional y por entidad federativa, con un tamaño de muestra de 33,866 unidades económicas del sector privado (excluyendo las actividades relacionadas a la agricultura, productor individual y las del sector público). Considerando solamente aquellas que realizan una actividad económica en un lugar con instalaciones fijas o en vivienda con acceso. Las estimaciones durante el 2019 que se tomaron en cuenta en esta encuesta fueron, número de unidades víctimas del delito, número de delitos, “cifras negras”, percepción y confianza sobre las instituciones de seguridad pública, cambios en las unidades económicas por temor al delito, costos a causa de la delincuencia y repercusiones de la inseguridad y el delito. (INEGI, 2021a)

La encuesta arrojó los siguientes datos, durante 2019, 30.5% de las unidades económicas del país fue víctima de algún delito. De las cuales el 34.2% son del sector comercio, 25.4% del sector industria y 27.8% del sector servicios. La prevalencia delictiva en cuanto al tamaño de las unidades económicas muestra un 51.5% en unidades grandes, 56.4% de las medianas, 48.3% de las pequeñas y 29.6% de las micro.

En cuanto a los delitos que más se comenten por orden de lista son:

- 1) Extorsión
- 2) Robo o asalto de bienes o dinero de establecimiento
- 3) Actos de corrupción

²⁵ Aquellos delincuentes o delitos que no se han registrado, condenados o descubiertos oficialmente.

4) Robo Hormiga

5) Robo total o parcial de vehículo o fraude.

A continuación, se presenta una tabla mostrando los tres delitos más frecuentes por sector y por tamaño durante el 2019. Véase ilustración 1.

Ilustración 2.

Incidencia delictiva 2019. Listado de los 3 delitos más frecuentes en México

		1 ^{er} más frecuente	2 ^{do} más frecuente	3 ^{er} más frecuente
Nacional		Extorsión	Robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes	Actos de corrupción
Sector	Comercio	Robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes	Robo hormiga	Extorsión
	Industria	Extorsión	Robo total o parcial de vehículo	Actos de corrupción
	Servicios	Extorsión	Actos de corrupción	Robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes
Tamaño	Micro	Extorsión	Robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes	Actos de corrupción
	Pequeña	Extorsión	Robo o asalto de mercancía, dinero, insumos o bienes	Actos de corrupción
	Mediana	Extorsión	Robo total o parcial de vehículo	Actos de corrupción
	Grande	Extorsión	Robo de mercancía en tránsito	Robo total o parcial de vehículo

Fuente: INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020.

Como se puede observar en la tabla el delito con mayor frecuencia en la mayoría de los sectores y tamaños de las unidades económicas en México es la Extorsión. En 2019, se cometieron 912 mil delitos por extorsión, siendo el 92.5% por vía telefónica y únicamente el 6.2% de las extorsiones fueron pagadas.

La inseguridad que se vive en la nación en cuanto a los delitos en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños es preocupante. Según Banxico (2019) en su reporte sobre las Economías Regionales, **la inseguridad representa el mayor reto para el crecimiento de las empresas.** La gran cantidad de unidades empresariales existentes, el flujo constante de efectivo que manejan, y los bienes o insumos con los que cuentan

las unidades económicas, es blanco fácil para obtener dinero rápido para los criminales. Las afectaciones por la inseguridad que impiden el crecimiento de las unidades económicas han sido las siguientes: el recorte de horarios para laborar, la cancelación de transportación de productos en carreteras y autopistas, las pérdidas monetarias por victimización y delitos, y el cierre total o parcial de las unidades económicas. La estimación de riesgos en inseguridad tiene opciones, muchas empresas optan por contratar seguridad privada o la instalación de softwares de seguridad, pero no es de fácil acceso para todos, porque además de que sus costos son muy altos, no garantiza la seguridad total de los establecimientos. En cuanto a protección de seguros, en la presente investigación, no se encontró un programa público que otorgue un seguro contra robos para Mipymes, los existentes son aquellos ofrecidos por las instituciones bancarias privadas, y los costos varían de acuerdo con el riesgo que se quiera asegurar. Son pocas las empresas que cuentan con seguros de protección, y algunas otras optan por poner en práctica planes de riesgo en caso de un incidente delictivo, donde es descrito lo que se debe y no debe de hacer (para no poner en riesgo la vida de los empleados) en caso de un asalto, contando también con la señalización de números de emergencia. Por lo tanto, no existe un plan de acción que pueda garantizar la seguridad en su totalidad a los negocios.

Conclusiones

Teniendo un panorama más amplio de los diferentes problemas que las Mipymes enfrentan en México, se puede observar que existe una gran brecha en temas internos a la empresa, específicamente factores vinculados a las características del empresario, la gran carencia de planeación y preparación del emprendedor o dueño, y los constantes conflictos familiares por recaer la responsabilidad en una sola persona, son un determinante para que la empresa fracase o muera. Por lo tanto, se confirma la hipótesis que, “El coaching ejecutivo, puede desarrollar en el microempresario las habilidades que contribuirán a un mejor desempeño empresarial, para superar aquellos factores identificados que lo obstaculizan”.

En cuanto a los factores internos vinculados a las características de la empresa, sí bien existen numerosos programas gubernamentales, apoyos económicos, cursos de capacitación, etc. en apoyo a las Mipymes en México, el perfil del emprendedor o empresario denota que, a la fecha, continúa la apertura de negocios sin alguna preparación o planeación. En adicional, durante el transcurso de esta investigación, se descubrió que, no son comunes los programas de coaching que coadyuben al emprendedor a consolidar el funcionamiento operacional y administrativo de su negocio de forma eficiente, efectiva y eficaz. Lo que ocasiona falta de control financiero, planeación estratégica y, entre muchas otras, ausencia de institucionalización, lo cual, siguen siendo el problema por el que quizá las Mipymes mueren.

En cuanto a los factores vinculados a las características del entorno empresarial, la inseguridad en México tiene una raíz muy profunda, el sistema judicial fallido de nuestro país ha logrado que la impunidad llegue a límites inmensurables, provocando que las propias personas pierdan la esperanza de ser protegidos y ayudados por las instituciones de seguridad pública, catalogándola como corrupta y sin garantía de atención.

La inseguridad es un factor completamente exógeno a la empresa, imposible de cambiar y controlar. En temas de inseguridad, los únicos que pueden garantizar la seguridad social son las instituciones públicas, reforzando programas para fortalecer la educación y haciendo cumplir la justicia, dejando a un lado la impunidad y trabajando en la consolidación de la estructura judicial, capacitación de su personal en todos los niveles, así como el constante monitoreo y calificación de sus procesos. Como anteriormente se había mencionado en esta investigación, los factores externos a la empresa son más vulnerables, menos controlables y predecibles, por lo tanto, este factor reprime y obstaculiza el crecimiento de las unidades económicas de todo el país.

Los estudios anteriormente descritos, determinan una gran variedad de causas por la cual las Mipymes mueren o fracasan, de forma que, la comprensión del estudio humano y sus factores que rodean a la empresa serán de gran ayuda para que el Coach tenga un diagnóstico más amplio y profundo que le permita apoyar a la Mipyme. El coaching con su metodología ya comprobada, a través del coach, permitirá tener un conocimiento previo para poder realizar cambios, desarrollos, diálogos, maximización, rendimiento y principalmente ayudar al mejoramiento del desempeño de los empresarios.

El INEGI es una clave esencial en México para seguir estudiando a estos organismos, como se había mencionado es el único facultado para captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y la economía. Los nuevos temas de estudio internos de la organización que el INEGI estableció en su último censo acerca de habilidades gerenciales, mejoramiento de la competencia y desarrollo económico para poder conocer mejor las características y manejo de los comercios, podrá ayudar a una mejor toma de decisiones para futuros estudios, así como el lanzamiento de nuevos programas de apoyo para Mipymes de parte del gobierno que no se enfoquen únicamente a financiamientos si no a los problemas que normalmente el empresario no sabe cómo resolver por limitaciones personales anteriormente mencionadas.

Investigaciones Futuras

Las pequeñas y medianas empresas son las responsables en toda nación de la creación de empleos, la generación del crecimiento económico, son impulsadoras de la innovación, formadoras de emprendedores, productoras de bienes y servicios finales, por tanto, es indispensable continuar estudiando a fondo los factores que determinan las causas de baja supervivencia de las empresas en México, puesto que día a día el entorno empresarial y social va cambiando, y lo que antes no era un factor, tal vez, ahora lo sea. La actualización de estos datos ayudará a prevenir el fracaso empresarial en épocas futuras.

Algunos ejemplos de los cambios en el entorno antes mencionado, en cuanto a temas internos a la empresa, las nuevas generaciones de emprendedores y empresarios han logrado crear nuevos modelos de negocio, por tanto, con ellos surgirán ahora otros factores que influyan a tener o no, un éxito o fracaso empresarial. En temas externos a la empresa la creación de nuevas legislaciones a las Mipymes podría cambiar el curso de un nuevo factor a estudiar. Otro ejemplo muy claro en temas externos es el Covid-19, que surgió al mismo tiempo que esta tesis se realizaba, y que seguramente cambió y cambiará los factores de quiebra o supervivencia de una empresa. Es por ello la importancia de seguir alimentando información que ayude a las Mipymes a potencializar su supervivencia.

Bibliografía

- Acuña, E., Sanfuentes, M., & Ripamonti, T. (2009). *Coaching: Análisis del rol organizacional*. Editorial Universitaria; LIBRUNAM.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001905273&lang=es&site=eds-live>
- ALCAIDE HERNÁNDEZ, F. (s/f). *CAPÍTULO 1 RAÍCES HISTÓRICAS DEL COACHING (Tres referencias antropológicas: Sócrates, Platón y Aristóteles)*. 20–47.
- Alto Nivel. (2015, noviembre 9). *Coaching, una buena inversión para las pymes*. MANAGEMENT. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/54338-coaching-herramienta-de-crecimiento-para-las-mipymes/>
- Arasti, Z. (2012). *Exploring the Effect of Individual Factors on Business Failure in Iranian: New Established Small Businesses*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n4p2>
- ASESCO. (2020). *El coaching*. Asociación Española de Coaching.
<http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Atsan, N. (2016). Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. *12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey*, 235, 435–442.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.054>
- Baldazo Molotla, F. A., Escobar Romualdo, J. A., & Chávez Hernandez, I. (2015). *La travesía de crear una pyme. Los obstáculos del futuro empresario*. 1(1), 78.
- Balvanera, J. M. (2014). Asegurar la continuidad en la empresa familiar ante cambios generacionales. *Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing*.

- Banxico. (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)* (pp. 1–127).
- Banxico. (2019). *Reporte sobre las Economías Regionales: Octubre—Diciembre 2019* (pp. 1–53). Banxico.
- Bernard, M. E., & David, O. A. (2018). *Coaching for rational living: Theory, techniques and applications*. Springer; LIBRUNAM.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001002010327&lang=es&site=eds-live>
- Carter, R., & Auken, H. V. (2006). Small Firm Bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493–512. eoh.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=9901038&site=eoh-live>
- CEPAL. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.b.ecr.col014.2022&lang=es&site=eds-live>
- Chaudhuri, A., & De, K. (2011). Fuzzy Support Vector Machine for bankruptcy prediction. *The Impact of Soft Computing for the Progress of Artificial Intelligence*, 11(2), 2472–2486. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2010.10.003>
- Collett, N., Pandit, N. R., & Saarikko, J. (2014). Success and Failure in Turnaround Attempts: An Analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprise Act. *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(1–2), 123–141. eoh.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1454097&site=eohost-live>

Correa, L. J. L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 63, 127–144.

Directory of Open Access Journals.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>

Dean A. Shepherd. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), 318. edsjsr.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.30040715&lang=es&site=eds-live>

Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I., & Whitmore, J. (2006). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*. Thorogood.

<https://books.google.com.mx/books?id=t6K1swEACAAJ>

Dilts, R. (2004). *Coaching: Herramientas para el cambio* From coach to awakener (Número 658.3124 D589c Ej. 1 024713). Urano.

DOF. (2004). *ACUERDO por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)*. México: D.F.: Secretaría de Economía, DOF, 27 de febrero de 2004.

http://www.dof.gob.mx/index_113.php?year=2004&month=02&day=27

DOF. (2009). *Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa*. México: D.F.:

Secretaría de Economía, DOF, 30 de junio de 2009.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

DOF. (2011). *ACUERDO mediante el cual se dan a conocer las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012*. México: D.F.: Secretaría de Economía, DOF, 23 de diciembre de 2011.

http://www.dof.gob.mx/index_113.php?year=2011&month=12&day=23

El Kalak, I., & Hudson, R. (2016). The effect of size on the failure probabilities of SMEs:

An empirical study on the US market using discrete hazard model. *International Review of Financial Analysis*, 43, 135–145. edselp.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S1057521915001994&lang=es&site=eds-live>

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*, XXVIII(77), 115–141.

FCA - UNAM. (2021). *Cenapyme*. Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme): Quiénes somos.

<https://cenapyme.fca.unam.mx/quienes.php#contenido>

Fischer de la Vega, L., & Espejo Callado, J. A. (2011). *Mercadotecnia*. (Cuarta edición). McGraw-Hill Interamericana; cat02025a.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001859055&lang=es&site=eds-live>

Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure Factors in Small and Medium-Sized Enterprises:

Qualitative Study from an Attributional Perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503–521. eoh.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1151925&site=eohost-live>

García González, G., & Vargas-Hernández, J. (2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *TIERRA INFINITA Nº 3*, 3, 78–93.

GHOBIAN, A., & GALLEAR, D. N. (1996). Total quality management in SMEs.

Omega (Oxford), 1, 83. edscal.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscal&AN=edscal.3008415&lang=es&site=eds-live>

Gupta, J., Gregoriou, A., & Ebrahimi, T. (2018). Empirical Comparison of Hazard Models in Predicting SMEs Failure. *Quantitative Finance*, 18(3), 437–466. eoh.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1717436&site=eohost-live>

Gutiérrez Castillo, O. W., Medina Elizondo, E., Gutiérrez Guerra, I., & López Palacios, I.

O. (2018). Los patrones de comportamiento y la preparación de los directivos de las Pymes. *Casia Creaciones, S.A. de C.V.*

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=5485814>

- Herrero, S. C. (2018). *Coaching para todos: Claves para el desarrollo personal y profesional*. ESIC Editorial.
- ICF. (2020). *Definition of Coaching*. International Coaching Federation About. <https://coachfederation.org/about>
- IFC. (2010). *Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World*, International Finance Corporation. World Bank Group. http://www.enterprise-development.org/wpcontent/uploads/ScalingUp_SME_Access_to_Financial_Services.pdf.
- IILSEN. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México: Evolución, Funcionamiento y Problemática*. México: Senado de la República, LVIII Legislatura, Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, julio de 2002. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/1718>
- ILO. (2017). *WORLD EMPLOYMENT SOCIAL OUTLOOK 2017: Sustainable enterprises and jobs: Formal enterprises and decent work*.
- INEGI. (2015). *Censos económicos 2014: Resultados definitivos julio de 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/>
- INEGI. (2019a). *Censos Económicos 2019: Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2019b). *Censos económicos 2019: Resultados Oportunos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- INEGI. (2019c). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- INEGI. (2019d). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Demografía Económica. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- INEGI. (2020). *Comunicado de prensa núm. 305/20*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2021a). *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020* [Programas]. <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2020/#Tabulados>
- INEGI. (2021b). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* [Home]. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/>
- IPN. (2021). *Instituto Politécnico Nacional*. Portal del Instituto Politécnico Nacional : Propósito. <https://www.ipn.mx/>
- Jaroslav Ropega. (2011). The Reasons and Symptoms of Failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 4, 476. edsrep. <https://doi.org/10.1007/s11294-011-9316-1>
- Joya Arreola, R., Gámez Adame, L. C., & Ortiz Paniagua, L. M. (2015). El control en las pymes mexicanas. *Enero-Junio*, 9(1), 125–132.
- Justino, M. V., & Tengeh, R. K. (2015). DETERMINANTS OF SMALL ENTERPRISE FAILURE IN ANGOLA: A MANAGERIAL AND FINANCIAL PERSPECTIVE. *Determinante neuspeha malih preduzeća u Angoli: menadžerska i finansijska perspektiva.*, 4(8), 569. edb.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=114888123&lang=es&site=eds-live>

Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: Age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>

López Ortega, E., & Alcántara Concepción, T. (2006). *Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo de Apoyo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (fondo Pyme) durante el 2005*. Instituto de Ingeniería - UNAM.

Marino, A. (2018, octubre 31). TRUEQUE | Concepto, origen, características y evolución en la historia. *Historiando*. <https://www.historiando.org/origen-del-trueque/>

Melquicedec Lozano Posso. (2000). EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR. *Estudios Gerenciales*, 74, 49–67. Directory of Open Access Journals.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.b33079e13c5b40a2bce7d033fa79d210&lang=es&site=eds-live>

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Urano.

Milla Toro, S. O., & Saavedra García, M. L. (2014). *Competitividad sistémica: Estudio de la Mipyme en Querétaro*. (Facultad de Contaduría y Administración HD2346.M42 Q845). UNAM, Facultad de Contaduría y Administración; cat02025a.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001698130&lang=es&site=eds-live>

Molina Morejon, V., Armenteros Acosta, M. del C., Medina Elizondo, M., Barquero

Cabrero, J. D., & Espinoza Arellano, J. de J. E. A. (2011). Analysis Of Small And Medium Size Business Low Survival In Coahuila Mexico, Reflexión Sobre La Sobrevivencia De Las Pyme En El Estado De Coahuila, Mexico. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 1, 47. RePEc.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.ibf.riafin.v4y2011i1p47.66&lang=es&site=eds-live>

NAFIN. (2004). *La Pyme y los empresarios* [Filosofía empresarial]. Fundamentos de negocio Administración.

Navarrete Marneou, E., & Sansores Guerrero, E. (2011). El Fracaso De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En Quintana Roo, Mexico: Un Analisis Multivariante. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 3, 21. RePEc.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.ibf.riafin.v4y2011i3p21.33&lang=es&site=eds-live>

Navarro Elola, L., García Casarejos, M. a N., & Vela Jiménez, J. (1999). *El panorama actual de las pymes: Ventajas y desventajas competitivas*.

Naz, F., Aftab, J., & Awais, M. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 3(11), 699. edb.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=120395249&lang=es&site=eds-live>

- Nikolić, N., Dharmo, Z., Schulte, P., Mihajlović, I., & Kume, V. (2015). AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING FAILURE OF SMEs. *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management*, 144. edb.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=108617578&lang=es&site=eds-live>
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*.
<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Palomo González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28). PERIODICA.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02032a&AN=per.PER01000239319&lang=es&site=eds-live>
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las PYMES en México (2000-2009)* [Financiamiento para el Desarrollo]. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://ideas.repec.org/p/ecl/col035/5205.html>
- RAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* (23ª Edición). Espasa. <http://www.rae.es/>
- Ravier, L. (2017). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Leonardo Ravier.
- Reyes Camarillo, J. M. (2020). LA FALTA DE CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y ACCESO A FINANCIAMIENTO : CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO DE LAS PYMES. *Revista de la Universidad Emiliano Zapata, Revista de la Universidad Emiliano Zapata*.

Robinson, C. (2003). The Complete Guide to Coaching at Work/The Coaching at Work Toolkit (Book). *Journal for Quality & Participation*, 26(1), 49–51. Business Source Ultimate.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9670675&lang=es&site=eds-live>

Rodriguez Morales, J. E. (s/f). *Coaching*. 1–7. www.concienciaplena.org.com

Rodriguez Porras, J. M. (1990). *El factor humano en la empresa*. (Biblioteca Central HD31 R667). Deusto; LIBRUNAM.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001000565723&lang=es&site=eds-live>

Saavedra G., M. L., & Tapia S., B. (2012, julio 1). El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en Mexico. *Panorama Socioeconomico*, 30(44), 4. Gale In Context: Global Issues.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgit&AN=edsgit.A464759047&lang=es&site=eds-live>

SBA. (2018). *Frequently Asked Questions* (pp. 1–4). U.S. Small Business Administration. <https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-2018.pdf>

SE. (2021a). *Fondo Nacional Emprendedor-INADEM*. Instituto Nacional del Emprendedor : Unidad de Desarrollo Productivo (UDP).

<https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/>

SE. (2021b). *Secretaría de Economía | Gobierno | gob.mx*. Quiénes somos | Misión y Visión. <https://www.gob.mx/se/que-hacemos>

SENADO. (2021). *Comisión de Comercio y Fomento Industrial*.

<https://www.senado.gob.mx/>.

https://www.senado.gob.mx/comisiones/comercio_fomento/index.php

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 82(11), 82. EDSWSS.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000224746900021&lang=es&site=eds-live>

Suárez, A. (2015). *¿ Qué es el Coaching?* Alfonso Suárez.

UNAM. (2021). *UNAM Global* [Información]. México el tercer país más peligroso del mundo. <https://unamglobal.unam.mx/mexico-el-tercer-pais-mas-peligroso-del-mundo/>

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126–156.

Van Rooij, A. (2015). Sisyphus in business: Success, failure and the different types of failure. *Business History*, 57(2), 203–223. eoah.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoah&AN=35832469&site=ehost-live>

Varela, R. A., Oleas Salas, P. G., & Moreno Olvera, L. (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones*. (Facultad de Psicología. División de Estudios Profesionales HF5549.5C53 V37). Pearson Educación; LIBRUNAM.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001272302&lang=es&site=eds-live>

- Varona Castillo, L. (2013). *LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL* [Tesis para la obtención del grado de Doctor]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE).
- Vázquez Correa, L., & Palazuelos Covarrubias, I. (2017). Principales retos y pendientes ante las inundaciones en México. *Dirección General de Análisis Legislativo Instituto Belisario Domínguez Senado de la República LXIII*, 138.
- Veronica, S., Manlio, D. G., Shlomo, T., Antonio, M. P., & Victor, C. (2019). International social SMEs in emerging countries: Do governments support their international growth? *Journal of World Business*. edselp.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S1090951618301585&lang=es&site=eds-live>
- Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. Á. (2010). *Manual del coaching: (Guía práctica): Coaching ejecutivo, cómo se hace: Herramientas de evaluación y desarrollo: Ejercicios prácticos*. (Biblioteca Central HD38.2 V55). Profit Editorial; LIBRUNAM.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001281006&lang=es&site=eds-live>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas / J. Whitmore ; tr. Por Federico Villegas*. Paidós.
- Wolk, L., & Echeverría, R. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. ("Escuela Nacional Preparatoria. Plantel 5, "José Vasconcelos" HD57.7 W65). Gran Aldea Editores; LIBRUNAM.
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001273540&lang=es&site=eds-live>

Wu, W.-W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems With Applications*, 37(3), 2371–2376. edselp.

<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0957417409007027&lang=es&site=eds-live>