

## Capítulo 20

### Permanencia de PyMES: Estrategias de viabilidad y riesgos

María Cervantes & Luis Gallardo

M.Cervantes & L.Gallardo  
Universidad de Occidente, Salvador Alvarado 302, Col Centro. Guasave, Sinaloa, México, 81000, Culiacán, Sinaloa, México.  
marieloscervantesrosas@gmail.com

M.Ramos, F.Miranda (eds.) *Optimización-Estocástica-Recursiva-Coherente-Sistémica y sus variantes (probabilidad, econometría y estadística aplicada)*, Temas Selectos de Optimización-©ECORFAN-Santiago de Compostela, España, 2012.

## Abstract

This paper seeks to carry out a qualitative and quantitative analysis of current financial performance of SBs in the hotel sector in the Northwest of Mexico, attempting to find the economic advantages that enable them to carry out strategic alliances, obtain financing of low-cost depending on the financial structure and develop strategies for viability and permanence in their environment of competition, with the minimum possible risks.

## 20 Introducción

En el proceso de la toma de decisiones empresariales, un factor importante es la información económica y financiera, que mediante análisis metódicos sustentan las acciones para superar logros; sin embargo, el entorno y los riesgos a los que un empresario se enfrenta influyen en la definición de estrategias que establecen como meta la creación de valor; esto hace necesario que los avances en la ciencia administrativa se sustenten bajo la investigación científica.

Los conceptos identificados que se exponen para describir el fenómeno social del desarrollo de PyMES, fueron análisis de riesgos, crecimiento económico, mercados financieros, fuentes de financiamiento, coberturas y sucesión en el contexto de las funciones de la alta dirección y de los mismos empresarios, y en ese acotamiento teórico de la frontera del conocimiento se han encontrado dimensiones de estudio referentes a las alianzas estratégicas y al riesgo financiero como elementos detonantes en el desarrollo de PyMES, cada una representada por gurús como Arie de Geus y Michael Porter, de la primera conceptualización y Ghemawat, Roubini, Mobius, y Draghi, entre otros, de la segunda línea.

Planteadas las definiciones previas, y haciendo un análisis de los sectores industriales de la economía, nuestro planteamiento tomará como referencia de estudio el sector hotelero sinaloense, dada su importancia global, nacional y regional, considerando que en Sinaloa, México el turismo representa el 12 % del Producto Interno Bruto, mantiene el 14.1% del personal ocupado, con una oferta hotelera de 20 mil habitaciones, 419 establecimientos y un crecimiento sostenido por los próximos 25 años relacionado con el Centro Integralmente Planeado ubicado en Teacapán al sur del estado.<sup>124</sup>

Este trabajo versa en la definición de estrategias financieras para la optimización de los recursos y la generación de valor agregado en los mercados; ofreciendo a las PyMES mexicanas la posibilidad de acceder a capitales de riesgo como elemento sustancial para incentivar la permanencia.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Datos obtenidos de la Dirección de Turismo del Estado de Sinaloa.

<sup>125</sup> La importancia del desarrollo y crecimiento de las PyMES, se relaciona con el riesgo de mortalidad; de acuerdo con estudios realizados por la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% de las PyMES de nueva creación dejan de existir durante los primeros tres años”.

## 20.1 Las PyMES en México

En México, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) juegan un papel muy importante en la economía. INEGI (2006) dice que existen criterios que permiten identificar a las pequeñas y medianas empresas y que organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconocen dos grandes vertientes basados en los fines para la estratificación: a). Para fines legales y administrativos: Tomando como base las variables de ventas anuales, personal ocupado e información del balance general. b). Para fines estadísticos: Toma como base solamente el personal ocupado.

Soto y Dolan (2003) señalan que el universo de las PyMES queda delimitado entre las microempresas, que tienen menos de 10 trabajadores; y las grandes empresas, que tienen más de 500 empleado; añadiéndole el monto de las ventas anuales lo cual depende de la tecnología, del desempeño de la economía y de otros factores.

Para clasificar las empresas mexicanas, generalmente se utilizan los criterios de estratificación de empresas publicados el 30 de Abril de 2002 en el Diario Oficial de la Federación:

### Clasificación por número de trabajadores

<b>Sector / tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro empresa	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 - 30	11 - 50
Mediana empresa	51 – 250	31 - 100	51 - 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30/04/2002

Sin embargo, las PyMES presentan altas tasas de mortandad. Soto y Dolan (2003) afirman que el principal reto al que se enfrentan las PyMES es sobrevivir. El Empresario que no tiene visión antepone sus limitaciones al proceso de tomar decisiones estratégicas en la búsqueda del crecimiento, la innovación, la diversificación, la incursión en nuevos mercados. Si se hace lo contrario, sólo se vive de pesadilla en pesadilla por el miedo de no lograr sobrevivir.

Rodríguez (1997) afirma que los fracasos de los pequeños y medianas empresarios representan no sólo pérdidas financieras sino también esperanzas truncadas y en algunas ocasiones, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Las Normas de Información financiera (2011) mencionan que se considera negocio en marcha una entidad que cuenta con un historial de rentabilidad y facilidades de acceso a fuentes de financiamiento. En algunos otros casos, la administración debe considerar adicionalmente la programación de pagos de deuda y las fuentes potenciales de recursos. Sin embargo, no consideran en la continuidad de las empresas el papel del administrador y su influencia en la permanencia del ente económico.

Surdez, Sandoval y Aguilar (2007) encontraron en sus estudios, que las características del empresario que inciden en la permanencia de las pequeñas empresas industriales son responsabilidad, ambición, iniciativa, trabajo arduo, entre otros.

Soto y Dolan (2003) señala como los principales problemas que han marcado a un gran número de PyMES por ser el principal motivo de sus preocupaciones, los siguientes:

- a. Dirección con visión de corto plazo: Planificación insuficiente, actuación en forma reactiva e improvisaciones atolondradas.
- b. Falta de atención a la calidad: Concentrarse en producir y vender sin prestar atención a la calidad del producto, del servicio y a la gestión óptima de los recursos.
- c. Tecnologías de producción inadecuada: Falta de reinversión para mejoramiento de instalaciones y uso de tecnologías.
- d. Información de gestión insuficiente: No contar con información rápida, veraz y oportuna.
- e. Productividad insuficiente: Debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.
- f. Estructuras organizativas inadecuadas: Desajuste de las estructuras organizacionales por falta de revisión oportuna.
- g. Escasos medios de financiamiento: Afectación por las continuas crisis económicas y acceso a financiamiento inadecuado, escaso y caro.
- h. Recursos humanos poco calificados: Falta de capacitación al personal por considerarlo un gasto superfluo.
- i. Poca atención a los mercados internacionales: Falta de comprensión del fenómeno de la internacionalización y de la importancia de que las empresas entren en este proceso.
- j. Estructuras financieras inadecuadas: Requieren diseñar e implementar estructuras financieras adecuadas a los cambios del entorno.

Anzola (2002) afirma que las organizaciones requieren para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, un perfil de trabajo que garantice una administración eficiente y quien carezca de él, tiende a desaparecer.

## **20.2 Estrategias de viabilidad, incrementando la permanencia de PyMES**

El lograr los mejores resultados y obtener experiencias enriquecedoras durante el desarrollo del ciclo de vida de los negocios, esta directamente relacionado con el desarrollo de una planeación estratégica (Kaplan y Norton, 1992) y específicamente bajo la perspectiva financiera se establecen estrategias de expansión, sostenibilidad y productividad.

Porter (2001) establece que al enfocarse en la mejora de los indicadores financieros de las unidades de negocio se promueve el buen desempeño en el corto plazo, pero se sacrifica la creación de valor en el largo plazo.

Estos indicadores se pueden relacionar en todas y cada una de las unidades estratégicas de negocio, en decir, toda empresa en general indistintamente de su tamaño tiene como objetivo lograr retorno sobre la inversión, considerando los flujos de efectivo positivos.

La probabilidad de no poder crear una empresa, de no generar los recursos suficientes para la operación de la PyME, de no encontrar en el entorno las oportunidades para crecer o de no alcanzar niveles óptimos de competitividad, es definida por Avilés y Rodríguez (2011) como riesgo estratégico<sup>126</sup>, el cual tiene un efecto directo en el retorno sobre la inversión. En otras palabras, el porcentaje de riesgo que encuentra la PyME en su interacción aislada dentro de la cadena de valor, disminuye más que proporcionalmente el resultado del Rendimiento sobre la Inversión Estratégica e incluso merma paulatina y drásticamente la posibilidad de que la inversión en activos no genere valor, acercando a la PyME a un deceso prematuro.

Considerando el planteamiento anterior, las PyMES pueden encontrar un costo de oportunidad muy elevado al buscar permanecer en el mercado sin considerar los siguientes paradigmas, alejándolas de la maximización de valor:

- a) Las ventajas económicas que se generan por realizar alianzas estratégicas,
- b) El acceso a financiamientos de bajo costo en función de la estructura financiera óptima,
- c) El desarrollo de estrategias de viabilidad y permanencia en su entorno de competencia.

Por ejemplo, con lo que respecta al primer inciso se ha determinado que en las empresas se distinguen grados de integración o aislamiento; la tendencia de la PyME es trabajar de forma aislada, lo que se convierte en un obstáculo o barrera interna, una alternativa recomendable para disminuir esa tendencia es “asociarse con empresas, formar consorcios buscando las sinergias de esfuerzo y la complementación de conocimientos y objetivos” (Martínez, 2009. p. 15).

El segundo inciso, relaciona las fuentes de financiamiento versus la optimización del costo de capital (Miller y Modigliani, 1958), pero esto requiere relacionar el riesgo con indicadores, y estimar la sensibilidad de las PyMES a los cambios; determinando por ejemplo el cálculo de Betas por sector, tamaño o administración. En México, dadas las características del mercado, los indicadores de riesgo solo representan el desempeño de las grandes empresas y los financiamientos de bajo costo para incentivar el crecimiento de las PyMES provienen de en gran proporción de subsidios gubernamentales<sup>127</sup>; a diferencia de la competitividad alcanzada en otros países como el de España donde ya se ha creado un mercado alternativo bursátil para las PyMES, como alternativa de solución al planteamiento del problema que se expone más adelante.

---

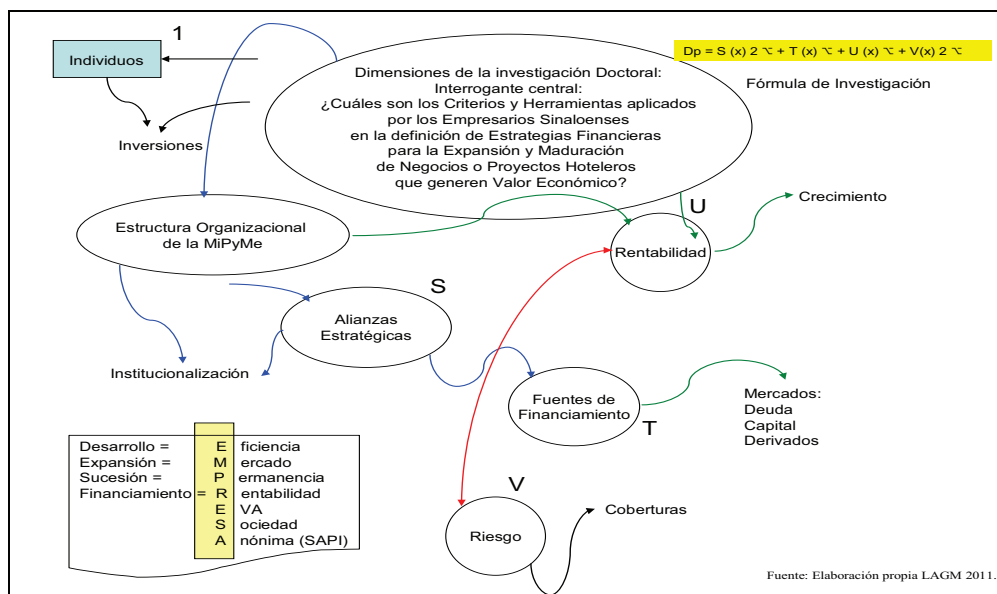
<sup>126</sup> Avilés E. y Rodríguez M. A., pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACYT y se desempeñan ambos como académicos universitarios.

<sup>127</sup> Programas para incentivar la apertura y desarrollo de PyMES, promovidos por la Secretaría de Economía.

El último inciso, nos permite integrar y relacionar las estrategias de viabilidad financiera y permanencia; tomando como centro de análisis el sector hotelero, dada su importancia en la economía mexicana: 9 % del PIB nacional, tercer sector generador de divisas y 7.5 millones de empleos<sup>128</sup>, referenciado al punto geográfico de Mazatlán, Sinaloa; ya que hace sinergia con el nuevo Centro Integralmente Planeado de Teacapán, la escalera náutica del mar de Cortés y el acercamiento del pacífico a la región noreste de México con la autopista Mazatlán – Durango; complementado el turismo de playa con el desarrollo comercial e industrial.

Dado lo anterior, e intentando dar respuesta al cuestionamiento que motiva nuestra propuesta, se han relacionado los conceptos de estructura organizacional, rentabilidad, alianzas estratégicas, fuentes de financiamiento y riesgos con una interrogante que nos permite definir el contexto central del paradigma de permanencia y creación de valor de las PyMES. Véase cuadro 1.

**Cuadro 20.1** Dimensiones de la investigación



Considerando todo el marco contextual, el problema queda finalmente acotado con las siguientes características:

- Alto grado de aversión al riesgo y a la asociatividad empresarial,
- Bajo porcentaje de permanencia y longevidad de las PYMES mexicanas,
- Mercado financiero imperfecto,
- Insuficientes alternativas de inversión y ahorro de alto rendimiento.

<sup>128</sup> Datos de la Secretaría de Turismo, México 2005

En otro orden de ideas, sin integración de estrategias financieras que reviertan la tendencia de la temprana mortalidad de PyMES y la cuestionada habilidad del empresario mexicano para conformar grupos empresariales que satisfagan las necesidades de inversión de los individuos, como alternativa complementaria en la creación de valor, seguirá latente la oportunidad de nuevos escenarios para el desarrollo de las PyMES,<sup>129</sup> como los que se listan a continuación:

1. Nuevos enfoques en la creación y estructuración de unidades estratégicas de negocio
2. Estrategias integrales de contexto global para el desarrollo de PyMES
3. Correlación de los resultados de la investigación con los sectores productivos y
4. Determinación de indicadores de valuación, riesgo e integración asociativa, para la medición de las estrategias recomendadas.

Dichos escenarios se generalizan y delimitan para:

Describir las teorías que plasmen de forma simplificada las ventajas del agrupamiento de empresas y el establecimiento de estrategias, como una alternativa eficaz para minimizar el riesgo económico - financiero y la creación de valor, evitando con ello el cierre inminente de las PYMES hoteleras Mazatlecas.

Así, considerando todo el planteamiento y análisis previo, se plantea una interrogante central que puede guiar a los investigadores y que en base a nuestro criterio y experiencia, es la que describe cualitativamente la inquietud generada por las tendencias de lento desarrollo, inversión contraída, y baja longevidad en las PYMES:

¿Cuáles son los criterios y herramientas aplicados por los empresarios sinaloenses en la definición de estrategias financieras para la expansión y maduración de negocios o proyectos hoteleros que generen valor económico?

Ideas que se relacionan con el cuestionamiento central:

- a) Los empresarios administran negocios considerando todos los riesgos económicos
- b) En algún momento de la vida de la empresa, se requiere estrategias financieras
- c) Los empresarios conocen sus fortalezas económicas y oportunidades financieras
- d) La eficiencia financiera tiene mayor atención que la creación de valor a largo plazo
- e) El objetivo de las unidades de negocio, en el sentido financiero es administrar recursos que faciliten su permanencia y crecimiento

---

<sup>129</sup> Resultado de una investigación realizada por la CEPAL.

- f) El valor económico agregado que generan las empresas en su etapa de madurez se subestima en el establecimiento de la estrategia de la sucesión.

Preguntas que ayudan a delimitar las futuras líneas de investigación:

1. ¿Cuáles son los modelos de generación de valor económico en los nuevos ambientes empresariales y financieros, que requieren de estrategias financieras?
2. ¿Qué ofrecen los sistemas empresariales y financieros actuales para minimizar los riesgos económicos y financieros?
3. ¿Cuáles son los grados de aversión de los empresarios en el agrupamiento de recursos económicos e intelectuales?
4. ¿Cuáles son las oportunidades que se generan para las PyMES al establecer alianzas estratégicas?

Teorías sustentantes:

El marco teórico de este artículo se sustenta en teorías organizacionales y teorías económicas las cuales delimitan la conceptualización de la pregunta central, así a continuación se presentan las ideas particulares expuestas por los teóricos y que nos permiten relacionar las líneas de los escenarios futuros de la situación actual del fenómeno analizado.

Teorías Organizacionales:

Teorías de los sistemas. Von Bertalanffy (2003) describe lo siguiente:

La ciencia debe buscar y desarrollar una teoría general de Sistemas que permita construir conjuntamente el mapa multiperspectivista de la realidad, surgiendo el pensamiento sistémico bajo una visión que considera la realidad multidimensional, para sustituir la visión de una realidad unidimensional del pensamiento clásico, sobre el que descansan muchos estudios de investigación. “Las PyMES deben integrarse a las cadenas productivas, y estructurarse de tal forma que reduzcan su aislamiento empresarial, esta idea permite la integración”

Teoría del Comportamiento. March y Simon (1963) definieron esta corriente:

El decisor como un individuo con racionalidad limitada desea evitar la incertidumbre y busca nuevas soluciones sólo cuando se enfrenta a nuevos problemas. “La toma de decisiones y la consideración de los riesgos se han modelizado bajo esta teoría, esto es una oportunidad para el empresario en el desarrollo de habilidades directivas”

Teoría del desarrollo organizacional. McGregor (1981) afirma que:

Si el propósito de la administración es la optimización y el uso racional de los recursos, el sistema preferido para alcanzarla es la Teoría X. “Esto es, los emprendedores, los líderes empresariales tiene que ser decididos para alcanzar los objetivos organizacionales”



Teoría de la contingencia. Burns y Stalker (2001) analizaron:

Una serie de organizaciones y concluyeron que, la adaptación con éxito de una organización a su entorno depende de la habilidad de la alta dirección para interpretar las condiciones y adoptar cursos de acción relevantes. “Las PyMES requieren de estrategias para la creación de valor, para asegurarse un lugar en el futuro”

Teoría de los recursos y capacidades. Barney (1991) afirma que:

Las ventajas competitivas son posibles si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles. “Las PyMES al integrar el conocimiento, las estrategias, las personas y la competitividad en el tiempo generan la posibilidad de alcanzar un desarrollo sostenible”

Teoría de la agencia. Salas (1999) ha hecho hincapié que:

Los problemas que plantea la relación entre accionistas que intervienen en la acción colectiva para facilitar la asignación eficiente de riesgos y los directivos que se responsabilizan de las decisiones sobre la utilización de recursos disponibles se encuentra en la literatura sobre gobierno corporativo.

“Las PyMES no por solo el hecho de serlo, y por sus características de su dirección son ajenas a la teoría de la agencia (Gobierno Corporativo), esto hace necesario la definición una junta directiva”

Teoría del caos determinista. Cambell (1994) menciona:

Es importante recordar que el caos ocurre en sistemas que son sensibles a las condiciones iniciales; hasta un sistema mayor puede ser caótico si en algún lugar un estímulo pequeño perturba al sistema.

“El sistema empresarial mexicano, en su mayoría conformado por PyMES, son pequeñas mariposas que pueden provocar éxitos relevantes en su administración”

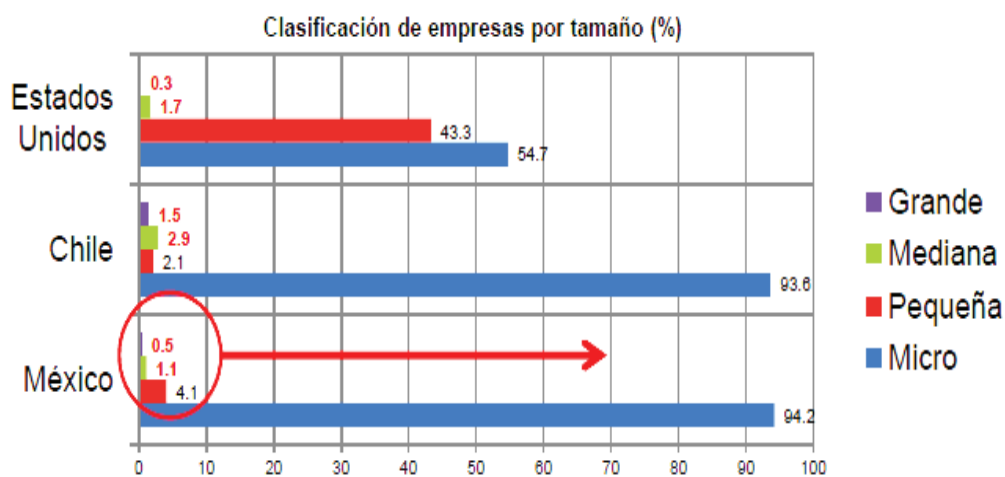
Teorías Económicas:

Estratificación de empresas:

Las economías estratifican a las empresas para que de acuerdo a sus características se puedan estudiar, apoyar, e integrar a las cadenas productivas y con ello buscar la competitividad nacional, con esa idea en el mundo se utilizan factores como el número de empleados, el capital aportado, la inversión en activos, el nivel de ventas y la capacidad de producción; en la República Mexicana se relacionan los conceptos de número de empleados y el nivel de ventas combinados en forma ponderada.

Considerando que las PyMES son la turbina mayor en la generación de empleo y determinante en el PIB, una estrategia de crecimiento económico para reducir la brecha entre las economías es la generación de condiciones favorables para la perdurabilidad con acceso a los mercados de financiamiento de bajo costo, solo que la estratificación que presenta las condiciones para acceder a este tipo de financiamiento excluye a las empresas micro y pequeñas. Véase Figura 20.1

**Figura 20.1** PyMES con acceso al mercado de capital

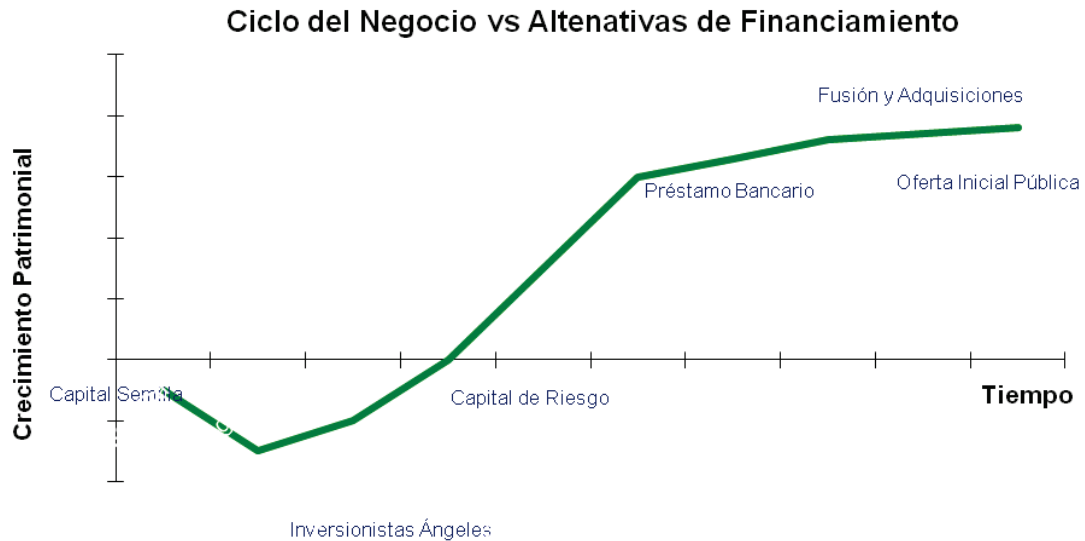


Fuente: Consejo Mexicano para el Desarrollo Económico Social

Pineda (2008) señala que “para el análisis del crecimiento económico de un país es necesario estudiar la evolución de su tasa de ahorro, pues ella explica cuan sólido es el financiamiento de la inversión en la cual se sustenta el crecimiento del Producto Interno Bruto”, esto es que hay una relación directa entre el financiamiento para la formación de capital y el ahorro generado por los sectores productivos.

Así, las economías subdesarrolladas necesitan incrementar la creación y sustentabilidad de las PyMES, si desean tener una mayor ingerencia en las variables económicas que las posicionen como importantes en el contexto mundial.

De hecho en las economías desarrolladas el crecimiento es apuntalado por las firmas corporativas, pero los sectores empresariales están representados principalmente por medianas empresas como se indicó previamente. Por eso, las estrategias financieras son relevantes en la medida que la PyME va alcanzando las diferentes etapas de su ciclo de vida, del tal magnitud que para maximizar el rendimiento, se relaciona el grado de perdurabilidad con las alternativas de financiamiento; esto es, de acuerdo a Amorós, Atieza y Romani (2008), las PyMES deben de buscar llegar al punto de maduración en condiciones apropiadas para tener acceso al capital privado, en base a sus expectativas, bajo los esquemas de fusiones, adquisiciones o una Oferta Pública Inicial en el mercado de valores. Véase figura 20.2.

**Figura 20.2** Ciclo de vida de los negocios y las alternativas de financiamiento

### 20.3 Ciclo de vida de los negocios y las estrategias financieras

En México y otros países latinos el porcentaje de que un mayor número de empresas supere el rango del valle de la muerte y lleguen en condiciones óptimas para participar en mercados competitivos que le generen mayor valor agregado, todavía es muy bajo comparado con economías desarrolladas, esto en base a un estudio realizado por la Oficina Internacional del Trabajo en Lima, Perú; que determinó que solo el 21.3 % de las empresas llegan al etapa de maduración, es decir, que superan los 10 años de antigüedad.

Al revisar las investigaciones previas que han estudiado este problema, con sus respectivas aportaciones, quedan identificados factores que limitan el desarrollo de las PYMES si no se establecen estrategias de viabilidad en función de su entorno.

Por lo que el estudio que se plantea en este proyecto de investigación busca encontrar los elementos o factores que mediante la integración empresarial se revierta esa tendencia.

Las ideas conceptuales descritas van enlazando las características de las PYMES con la gestión empresarial considerando al entorno, a la economía, a las oportunidades de creación de nuevas empresas, y a la capacidad emprendedora y asociativa de los empresarios.

Por lo que el desarrollo de la ciencia administrativa tiene que encontrar nuevas vertientes para el análisis de la situación actual; ya que en los últimos años ha estado en función de la competitividad, las alianzas estratégicas, el valor agregado y por supuesto los riesgos económicos y financieros.

Las estrategias financieras se relacionan con las alternativas de financiamiento; cada acción empresarial ya sea de expansión, sostenimiento o productividad requiere de la adquisición de activos para la generación de ingresos, de flujos de efectivo positivos y de capital intelectual conceptos que se tienen que relacionar en creación de valor.

La creación de valor:

Muñoz y Giacomozzi (2011) concluyen que:

La creación de valor económico es un aspecto cada vez más relevante en la gestión de empresas y es un reflejo de la capacidad de la dirección de volcar en un resultado concreto las estrategias de la compañía.

De la variedad de técnicas existentes para establecer el valor económico de la empresa, destacan el método del flujo de caja libre (FCL) y el método del valor económico añadido (VEA). Este último tiene la virtud de mostrar la relación entre el rendimiento de la inversión y el costo de financiamiento de dicha inversión.

En otro orden de ideas, estratégicamente las unidades de negocio deben mantener el potencial de generar flujos de efectivo para maximizar el rendimiento sobre la inversión.

Considerando que el patrimonio o capital de los empresarios o inversionistas se multiplica con participación, recursos intelectuales y económicos; es relevante no alejarnos del centro de nuestro estudio el cual considera que la generación de valor económico debe de ser una meta estratégica empresarial.

Alianzas Estratégicas:

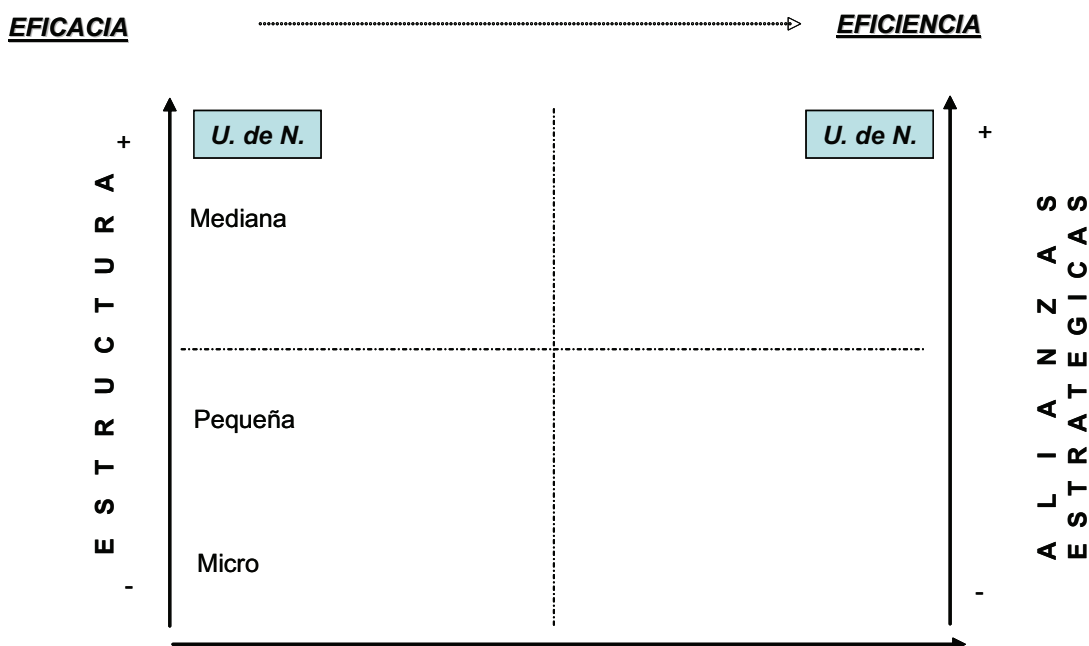
Las alianzas estratégicas se definen a partir de la convergencia de propósitos empresariales en el corto, mediano y largo plazo, donde participan diversas empresas o unidades productivas sin renunciar a la particularidad de su forma jurídica, estructural y funcional.

A partir de los aportes de Cervilla (2007), López-Cerdán (2004) y de Rosales (ob. cit.), se puede caracterizar una importante gama de modalidades, entre las que se encuentran: *joint venture*, *participación accionaria*, *subcontratación (outsourcing o tercerización)*, *consorcio*, *acuerdo de cooperación*, entre otros. (Citado por Rodríguez Rivero, 2011).

Las nuevas PyMES en esta integración se podrán convertir en pequeñas subunidades de las corporaciones, integradas tecnológicamente, dirigidas por un staff de especialistas con habilidades para desempeñarse de forma descentralizada, autónoma y en equipos de proyectos; bajo un entorno orgánico (Heydebrand, 1989; p. 337).

Esto significa que una PyME debe de adecuar su estructura acorde a su tamaño y meta de crecimiento; la optimización de esta estrategia para alcanzar un nivel de eficiencia aceptable y el aumento de probabilidad para llegar a la cúspide de su ciclo de vida se relaciona con la posibilidad de una alianza estratégica. Véase figura 20.3.

Figura 20.3 Estructura y alianzas estratégicas



Fuente: Elaboración propia LAGM 2011

#### 20.4 Paradigmas del desempeño PyME

Así mismo, con la intencionalidad de encontrar nuevos paradigmas que expliquen de mejor forma hasta hoy el desempeño de las PyMES en las economías; el Consejo Mexicano para el Desarrollo Social, propone el rompimiento de las barreras de crecimiento que ya han sido identificadas.

Es decir, las PyMES no crecen por ser Víctimas de Discriminación al acceso a financiamiento, al acceso a la tecnología, al acceso a los recursos humanos y al acceso a los clientes; y por su alta percepción del riesgo, por su falta de solidez financiera, por su falta de capacidades administrativas y por la falta de experiencia y gestión en los mercados internacionales.

Como referencia, en las economías desarrolladas existe un importante porcentaje de acceso por parte de todos los tamaños de empresas al 100% de los instrumentos financieros que ofrecen los sistemas sofisticados de participación empresarial.

En México el acceso de las PYMES a los mercados de capital y riesgo, es insignificante, comparado con el uso de las fuentes autogeneradores de recurso como provisiones de gastos, impuestos diferidos, utilidades retenidas, que por razonamiento financiero merma la posibilidad de tener flujo de efectivo para aprovechar oportunidades.

Es relevante que estemos todavía construyendo los paradigmas en relación al desarrollo de las empresas con modelos de control financiero, como lo mencionan Avilés y Rodríguez (2011) que establecen que “antes de Markowitz, Modigliani, Miller, Sharpe y Samuelson, durante los años cincuenta y sesenta, la teoría financiera era una pequeña colección de anécdotas y reglas contables de datos financieros”.

Concluyendo que en los últimos veinticinco años debido a los avances tecnológicos en las comunicaciones y en la misma teoría financiera se refleja la sofisticación por el éxito de los mercados de derivados. Y citan a Merton (1998) quien relaciona que en Italia, por medio de dicho mercado, se reduce la deuda pública y el déficit de cuenta de corriente a 1.25% del PIB.

Encontrando como consecuencia que las tasas de creación, desarrollo y permanencia de PYMES son mayores en ese país; que por lógica financiera ya probada de cálculos económicos en modelos como los de Miller-Modigliani y Black-Scholes; los costos de acceso al financiamiento se reducen.

Considero que una aportación pertinente al plantear este paradigma sería correlacionar los modelos financieros con lo modelos exitosos de desarrollo de PyMES como se ha hecho en otros países; y los hilos negros conocidos podrían unirse para conformar una nueva forma de definir estrategias de viabilidad empresarial.

Véase el cuadro 20.2 elaborado por la Oficina internacional del trabajo, Lima, 2001.

**Cuadro 20.2** Modelos de desarrollo de las PyMES

Modelo	Característica principal
Japonés	Articulación entre la gran, mediana y pequeña empresa
Italiano	Esquemas de cooperación entre las pequeñas empresas
Americano	Desarrollo de franquicias
Canadiense	Apoyo estatal al sector de micro y pequeñas empresas

#### Sector turístico:

En la construcción del marco teórico al momento de la presentación de este documento y revisiones académicas, consideramos que es prudente hacer mención del sector económico a estudiar, en este caso, es el de la hotelería regional, tomando como referencia el análisis que realizó la Secretaria de Economía, y que sirvió de base para definir la visión de que en el año 2025, México será un país líder en la actividad turística, ya que habrá diversificado sus mercados, productos y destinos y sus empresas turísticas serán más competitivas en los ámbitos nacional e internacional.

A 2010, el sector hotelero genera al país el 7.8% de Divisas, la inversión extranjera directa en los últimos 5 años ha ascendido a un total de \$17 706.25 millones de dólares, llevando a México al lugar número 10 como principal destino turístico en el mundo, aunado a la fortaleza de que el flujo del turismo nacional fue de 61.2 millones de pasajeros, representando un incremento del 7.1% con relación al 2009. Esto ubica al sector turístico en la cuarta posición como actividad económica en la generación de riqueza (PIB).<sup>130</sup>

Lo anterior se convierte relevante ya que el turismo ha evolucionado, fusionándose y/o adaptándose con nuevas alternativas de organización de PyMES, y se ha convertido en un sector a seguir por que en su estructura es la que más empleos puede generar, entre otros beneficios y que hoy por hoy es la cuarta actividad económica más importante del país.

<sup>130</sup> Datos de diferentes fuentes: Fonatur, SHCP, Banxico, Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos.

Así, planteamos a la comunidad investigadora la siguiente hipótesis, con la intención de que generemos una línea de investigación en este contexto y se desarrollen estrategias de viabilidad y minimización de riesgos en la permanencia de las PyMES.

H = La PyME hotelera mexicana tiene un índice de perdurabilidad bajo por una inapropiada definición de estrategias financieras que optimicen la generación de valor económico empresarial, mediante la utilización de herramientas y modelos financieros que contraigan el ciclo de vida de los negocios.

## 20.5 Conclusiones

La sociedad actualmente esta enfrentando un reto económico financiero mundial, donde se cuestionan las formas de integrar negocios, con una particularidad; las empresas o empresarios limitan su desarrollo por falta de aprovechamiento de oportunidades financieras y por un enfoque individualista de conformar estructuras de negocios.

Sumando la ociosidad de las capacidades tecnológicas actualmente disponibles en el contexto global para generar y administrar información financiera, además de que se distinguen las probabilidades de no permanencia en el largo plazo de las PYMES versus los corporativos privados creados con capital de riesgo.

Complementado con las nuevas tendencias en la distribución de los flujos de ahorros internacionales, como fuente de financiamiento e inversión de capital, se define la relevancia de esta investigación, por que busca plantear y enmarcar como los empresarios hoteleros mexicanos utilizan técnicas de modelación de escenarios financieros estratégicos.

Para optimizar su estructura organizacional y el grado de asociatividad para conformar grupos económicos, considerando riesgos operativos, económicos, estructurales y financieros a los que ahora se enfrenta el empresario mexicano y que no le han permitido maximizar su potencial como empresario líder en la definición de estrategias de expansión, inversión y productividad; con la meta primordial de generar de valor patrimonial, familiar y/o corporativo.

Por lo que, nuestro planteamiento se justifica entre otras ventajas o razones básicas para el empresario mexicano, con la siguiente aportación:

- Formulación de estrategias financieras eficaces para generar valor económico y de manera óptima minimizar el riesgo de un envejecimiento y deceso prematuro en las PYMES; para alcanzar la plenitud y estabilidad empresarial.

Para alcanzar un nivel de eficacia óptimo, llámese competitividad se requiere de una estructura eficiente y adecuada a la participación de mercado de la unidad de negocio; para estar en esta posición se deben establecer alianzas estratégicas, como meta de crecimiento y viabilidad.

Las nuevas organizaciones son pequeñas subunidades de las corporaciones, integradas tecnológicamente, dirigidas por staff de especialistas con habilidades para desempeñarse de forma descentralizada, autónoma y en equipos de proyectos; bajo un entorno orgánico.

Se decida o no, el crecimiento y desarrollo de la MIPYME dependerá de decisiones claras y concretas; sobre todo por que se suma la consideración que un gran porcentaje de las empresas mexicanas, conformadas en grupos económicos o aisladas son administradas en un contexto familiar.

## Referencias

Abusabha, R, & Woelfel, M.L. (2003). *Qualitative VS. Quantitative Methods:Two Opposites that Make a Perfect Match*. Journal of the American Dietetic Association. 103(5). 566-575.

Amorós, j., atienza, m., & romaní, g. (2008). *Formal and informal equity funding in chile*. Estudios de economia, 35(2), 179-194.

Anzola, Sérvulo (2002) *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill. México.

Avilés, Ezequiel y M.A. Rodríguez (2011). *Administración del Riesgo Financiero. En marcos teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas*. (p. 23). México, Universidad de Occidente. Juan Pablos Editor.

Barney, 1991; Bertalanffy, 2003; Burns y Stalker, 2001; Cambell, 1994; March y Simon, 1963; McGregor, 1981; Salas, 1999. *Teorías Organizacionales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/>

Campbell, D. T. & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Reseach*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Consejo para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera (2011) *Normas de Información Financiera* Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Aproaches*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks:Sage Publications.



Heydebrand, W. (1989). *New organizational forms. Work and Occupations.* (p. 323-357)

Howe, K. R., & Eisenhardt, M. (1990). *Standards for qualitative (and quantitative) research: A prolegomenon.* Educational Researcher, 19(4), 2-9.

Kaplan, R. S. & Norton P. D. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I.* Accounting Horizons. Vol. 15 No.1. pp. 87-104.

Martínez Carolina, *Alianzas estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional*, Universidad Abierta Interamericana, Argentina 2009 p15.

Miller, M. H. & Modigliani F. (1958). *The cost of capital, corporate finance and theory of investment.* The American Economic Review. Volume XLVIII, Number Three.

Muñoz, c., & giacomozzi, a. (2011). *Determinación del valor económico añadido: un modelo alternativo.* (spanish). Contabilidad y negocios, 6(11), 31-48.

Rodríguez, Joaquín (1997) *Cómo administrar pequeñas y mediana empresas.* ECAFSA, México.

Rodríguez P. Marco Antonio (2010). *Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Rodríguez Rivero, Dionicio – *Estrategias asociativas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) productoras del circuito lacteo, municipio Urdaneta, estado Lara, Año 2 Edición Especial Junio-2011 (175-191).*

Senge, Peter (1998) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* Ediciones Granica México S.A de C.V.

Simon, Hebert A. (1988) *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* Aguilar Buenos Aires

Soto, Eduardo y Dolan, Simon L. (2003) *Las PyMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. Thomson Editores. México

Surdez-Pérez E. G., Sandoval-Caraveo M.C., Aguilar-Morales N., *El empresario administrador de empresas pequeñas industriales consolidadas en Villahermosa, Tabasco*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2007; 13 (35): 17-28.