

**ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS Y  
ADMINISTRATIVOS EN LA MIPYME DE MÉXICO.**

**Alicia Gómez Martínez**  
Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla, México

**María Rosa López Mejía**  
Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla, México

**Mitzi Donaji Sánchez Meléndez**

**Área Temática:** C) Dirección y Organización

**Palabras clave:** MIPYME, elementos estratégicos, competitividad  
Clasificación JEL: L2, L22, L25

## **RESUMEN**

Los objetivos de esta investigación son, en primer lugar conocer los elementos estratégicos financieros y administrativos que emplea la MIPYME en México. El fundamento es la Teoría de los Recursos y Capacidades para realizar un estudio empírico de corte transversal en 230 empresas de los sectores comercial, industrial y de servicios de la MIPYME. Se aporta evidencia empírica, que señala que las empresas emplean tecnología fuerte en el sector industrial y sostenible en los sectores comercial y de servicios. Sin embargo, utilizan estrategias defensivas para competir en el ambiente de negocios, lo que puede representar una desventaja competitiva frente a sus contrapartes, las grandes empresas.

## **Estudio de los elementos estratégicos financieros y administrativos en la MIPYME de México.**

### **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel mundial, la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)<sup>1</sup>, representa el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas existentes y un significativo porcentaje de personal ocupado, es decir la PYME, es reconocida en países desarrollados, donde representan más del 95% y aportan el 60% de personal empleado por lo que son consideradas, una pieza importante del motor de crecimiento económico. Un rasgo destacado en los recientes estudios académicos, resalta el aporte de las empresas más pequeñas y de reciente creación (Benejee, 2014; Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt, 2007). Para el caso específico de México, de acuerdo con los Resultados Definitivos de los Censos Económicos, realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen aproximadamente: 5.654,014 establecimientos, de los cuales el 94,3% son micro (empleando de 1 a 10 trabajadores), un 4,7% son pequeñas (manteniendo de 11 a 50 trabajadores) y, un 0,8% son medianas (conservando de 51 a 250 trabajadores). Destaca el predominio de las microempresas en la generación de empleos con un 38,9% (lo que significa que generan 4 de cada 10 empleos), seguidas por las pequeñas con un 18,5 %, son las empresas medianas las que aportan un 16, 6% (INEGI, 2015).

El estado de Puebla, ocupa el quinto lugar a nivel nacional en concentración de establecimientos económicos; después del Estado de México, Distrito Federal, Jalisco y Veracruz. La distribución sectorial de Puebla, está formada por un 34,4% del sector comercial, 32,2% por el sector privado no financiero, el 27,5% por industrias manufactureras y 5,9% lo forman otras actividades (INEGI, 2015).

En la ciudad de Puebla, de las 23 046 mil empresas registradas en la base de datos del SIEM, solo 51 emplean a más de 250 trabajadores, lo cual representa más del 99% del total. Estas empresas juegan un papel muy importante, pues aportan el 70% del PIB del estado, además de importantes generadoras de empleo pues emplean entre el 65 y 70% del personal ocupado (INEGI 2014).

A pesar de que no existe una definición oficial de PYME, en este estudio se desagrega a la microempresa como lo hacen el INEGI o la Asociación de Bancos de México (ABM) que

---

<sup>1</sup> Este trabajo, forma parte de los productos del proyecto: "Creación del Centro de Estudios PYME", financiado por la Facultad de Contaduría Pública, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se presentan avances de investigación.

manejan el término MIPYMES. De tal forma, que en esta investigación se usan indistintamente los acrónimos MIPYME y PYME.

Entre los rasgos más destacados de la PYME, se encuentran: el empleo intensivo de mano de obra, (lo que genera una mayor distribución de la riqueza), en mayor porcentaje que sus contrapartes las grandes empresas), emplean en mayor proporción de componentes de origen nacional y muestran mucha facilidad para adaptarse a los cambios del entorno de negocios (Pavón, 2010).

Por otro lado, existen rezagos en los tres sectores (industrial, comercial y de servicios), en lo que se refiere a protección medioambiental, comercio exterior e idiomas. Entre las debilidades de la PYME se ha observado una fuerte concentración, tanto geográfica, lo que significa que, solo cinco estados de la república concentraban más del 50% del total de las unidades económicas y más del 56% de la PEA, así como de sus canales de venta, proveedores y medios de acceso a información del mercado objetivo (INEGI, 2015). A pesar de su impacto en la economía, la PYME no ha alcanzado el nivel de competitividad que se esperaba.

Pero lo que es una realidad, es que, de las nuevas empresas el 65% desaparecen antes de 2 años, el 50% quiebra en el primer año de vida y el 30% en el segundo año (KPMG, 2013).

Siendo la competitividad un factor que afecta el desarrollo de las empresas, resulta importante plantearse los siguientes cuestionamientos que guían el estudio: ¿Qué se entiende por competitividad? ¿Cuáles son los elementos estratégicos financieros que utiliza la Mipyme en Puebla, México? ¿Cuáles son los elementos estratégicos administrativos que utiliza la Mipyme en Puebla, México?

El resto del estudio se presenta de la siguiente manera, en el segundo capítulo se muestra la revisión de la literatura y estudios empíricos previos; en el capítulo tres se despliega la metodología, siguiendo con el análisis de resultados, las conclusiones se escriben en el capítulo cinco, para finalizar con las referencias bibliográficas.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Se ha señalado, que la PYME, no debe considerarse como “una empresa grande con pocos empleados” ” (Schachter, 2016:159) por el contrario, la PYME tiene características que la definen claramente como: el grado de asociación del empresario con la empresa en el proceso de toma de decisiones y su ejecución, la espontaneidad de la gestión estratégica y la falta de planeación formal de la firma.

A nivel mundial, las empresas se desempeñan en un ambiente de gran volatilidad provocada por la crisis mundial de 2008-2009. La globalización<sup>2</sup> afecta las formas de producir y vender los productos y servicios entre las naciones.

Debido a que en su mayoría la PYME mexicana es de tipo familiar (75%), se presenta en dichas firmas un fuerte compromiso y motivación para gestionar las empresas, por los gerentes-propietarios. En contraste, presentan fallas de carácter internos, entre los que se mencionan: debilidades en su Gobierno Corporativo y en su Planeación Financiera. De acuerdo con Jorge (2007), la PYME carece de una adecuada administración profesional, por lo que no tiene una definición estructurada de la misión y visión de la empresa, prevaleciendo el empirismo y la improvisación en el día a día de la gestión, reflejando una carencia de objetivos.

La *Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View*, por su nombre en inglés) se fundamenta en que las empresas tienen diferencias internas entre ellas, lo que puede explicar su ventaja competitiva. Es decir, para responder a la incógnita sobre las actuaciones exitosas de empresas aparentemente iguales dentro de un mismo sector, se desarrolló esta nueva disyuntiva dentro de la Administración Estratégica denominada *Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)*, (Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989).

Aunque existe una variedad de definiciones de competitividad, se mencionarán algunas: De acuerdo con Aragón y Rubio (2005:37) “La competitividad es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, define a la competitividad como: la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y la participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas con los productos o servicios, así como las condiciones en que los ofrecen (Diario Oficial de la Federación, 2012).

Algunos autores señalan que el éxito competitivo, es un concepto que va cambiando en razón del tiempo (Alonso y Barcenilla, 1999; Viedma, 1992).

---

<sup>2</sup> Stiglitz (2002:11) la define como: “la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales”.

Desde el punto de vista de la TRC, la empresa se considera un ente formado por una serie de recursos y capacidades que la diferencian y le permiten obtener beneficios de dichas características (Grant, 2001).

Los estudiosos, intentan explicar los principales conceptos de recursos y capacidades existentes así como sus principales aplicaciones (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Collins y Montgomery. 1995). Dichos recursos, deben tener ciertas características para ser considerados estratégicos, es decir deben generar valor, como reducir el costo, o incrementar el valor del producto bajo la perspectiva de los consumidores, pero sobre todo deben ser inimitables. Todo lo anterior influye en la competitividad de la PYME.

Una clasificación aceptada de los activos (recursos) de una compañía se refiere en primer lugar a los tangibles, identificados en el balance de la empresa como materia prima, edificios, maquinaria, efectivo y créditos, entre otros. Por otro lado se encuentran los intangibles, que se caracterizan por una ausencia de materialidad, por ejemplo la marca, la cultura, pero que se afirma, pueden incrementar el valor de la empresa, debido a que son inimitables, representando así una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Osorio, 2003).

Los elementos estratégicos, más identificados son: a) la tecnología b) la innovación desarrollada por las empresas, c) la calidad de los productos o servicios, d) la gestión adecuada de los Recursos Humanos, e) la estrategia competitiva, f) la capacidad directiva, g) Recursos financieros y h) la Mercadotecnia e internacionalización de las empresas.

En este estudio, se presentarán los resultados del estudio empírico, sobre el empleo de los siguientes elementos por la Mipyme de Puebla, México: a) la tecnología, b) la gestión de recursos humanos, c) la estrategia, d) la capacidad directiva y e) los recursos financieros.

#### **a) La tecnología**

De acuerdo con Donovan (1996), la tecnología es el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permitan combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes. Otra definición señala: “Es el método que se utiliza para transformar los insumos en productos de la organización. Abarca mucho más que la maquinaria e incluye el conocimiento, herramientas técnicas y acciones que se aplican para transformar las materias primas en bienes y servicios” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2010:62).

Se dice que las empresas, no pueden crecer o mejorar sus herramientas tecnológicas para incrementar su productividad debido a que no tienen acceso a financiación bancaria (Blomm, Mahajann, Makenzie y Roberts, 2010).

### **b) Administración de Recursos humanos**

La TRC señala, como deseable la integración y convergencia entre la estrategia y las prácticas de Administración de Recursos Humanos (ARH) para el éxito de las empresas. Las rutinas de ARH, pueden ser generales en las empresas; pero el énfasis en el desarrollo de habilidades de las personas puede convertirse, en el desarrollo de recursos humanos inimitables. Además, el comportamiento del recurso humano puede impactar, en el desempeño competitivo de las firmas (Barney, Wright y Ketchen, 2001).

En su estudio Wright, Hoskisson, y Busenitz, (2001), señalan, que existen competencias importantes, capacidades dinámicas y conocimientos que sirven como enlace entre la estrategia, como fuente permanente de ventaja competitiva y el enfoque de la ARH en los procesos de atracción, desarrollo, motivación y retención del personal.

### **c) Estrategia**

La estrategia es un término que fue tomado de la milicia y significa ponerse en ventaja con respecto del enemigo. En la literatura administrativa, se identifica como un plan definido para la obtención de los objetivos de la organización, pero adicionalmente nos pondrá en ventaja con respecto de la competencia. En la Planeación Estratégica, la estrategia incluye la definición de la misión y los objetivos principales a largo plazo de una organización, así como el establecimiento de acciones y recursos que se requieren para alcanzarlos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2010:218), las estrategias se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.

### **d) Capacidad Directiva**

La capacidad directiva, es otro factor determinante del éxito competitivo en las empresas. La educación de la persona encargada de dirigir a la empresa, tendría que ser el reflejo de las habilidades, conocimientos que ofrece; es decir, el perfil y la práctica de cada persona será de vital importancia en la supervivencia, crecimiento y permanencia de la compañía (Colombo y Grilli, 2005).

En su estudio, Álvarez y Busenitz (2001), destacan una relación entre la TRC y las características de los emprendedores, en especial de los líderes, en su capacidad de identificar las oportunidades de mercado y en su rápido aprendizaje de los cambios del mismo. La alerta emprendedora, el conocimiento emprendedor y la habilidad para coordinar recursos, son vistos como un recurso individual no imitable. Lo anterior representa, que el

conocimiento, la preparación y la experiencia de los dirigentes, se convierte en un recurso inimitable (Peng, 2001).

#### **e) Recursos Financieros**

Un buen manejo de los recursos financieros de una empresa, no sólo hace que sobresalga de las demás, sino que asegura su supervivencia en el mercado. Siguiendo a Madrid, García y Van Auken (2007), la incapacidad de competir exitosamente por parte de las empresas, puede dar como resultado el debilitamiento de la estructura financiera. Por lo que se deduce, que contar con los recursos financieros necesarios, puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. El contar con estados financieros para la toma de decisiones, representan también contar con recursos financieros. Otro problema, representa el acceso al financiamiento y particularmente al crédito bancario, lo que afecta especialmente a la PYME, como señalan, Gómez, García y Marín (2009), en un estudio realizado en Puebla, donde se encuestaron a pequeñas y medianas empresas industriales, es importante contar con financiamiento para el adecuado desarrollo de la firma. Por todo lo anterior, es imperativo que la PYME pueda acceder al crédito bancario, lo que le permitiría crecer y aumentar su competitividad (Villalpando, 2015).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **Objetivo general**

Conocer los elementos estratégicos que utiliza la Mipyme en Puebla, México

#### **Objetivos específicos**

- Determinar lo se entiende por competitividad
- Establecer los elementos estratégicos financieros que utiliza la Mipyme en México
- Saber los elementos estratégicos administrativos que utiliza la Mipyme en México?

Se trata de un análisis de tipo no experimental con un enfoque mixto. En la primera etapa se realizó una detallada investigación documental, mediante una revisión de la literatura, para conocer el estado del arte del tema a investigar. En la segunda etapa, para dar respuesta a las interrogantes planteadas, se llevó a cabo una investigación de campo, basada en un estudio empírico de corte transversal, empleando como instrumento de investigación un cuestionario dirigido al empresario-gerente.

### **Diseño y cobertura de la muestra**

La muestra fue extraída del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), constituido por 23 046 empresas, aceptando participar en la encuesta 230 Mipymes (SIEM, 2016). Cabe destacar, que en el desarrollo de las diferentes fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información recopilada. Se emplearon los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. La muestra de empresas objeto de estudio, ha sido segmentada de acuerdo a dos criterios: sector y tamaño. Para la realización de los cálculos matemáticos se empleó el *software* estadístico: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versión 18.0, la descripción de variables empleadas se presenta a continuación:

### **MEDICIÓN DE VARIABLES:**

- **Sector:** Variable continua y nominal, cuatro ítems, cuatro categorías: Servicios no financieros, Comercio, Manufactura y Resto de actividades (INEGI, 2014).
- **Tamaño:** Variable continua y nominal. A partir del número de trabajadores, se construye una nominal, que toma valor 0 cuando la empresa es micro (emplea a menos de 10 trabajadores; pequeña (entre 11 a 50 trabajadores) y toma valor de 1; cuando la empresa es mediana, (de 51 trabajadores hasta 250), toma valor de 2; DOF (2012).
- **Edad del empresario:** Variable Continua.
- **Género del empresario:** Variable dicotómica: (1) Hombre, (2) mujer.
- **Edad de la empresa:** Variable continúa. Número de años de la constitución de la empresa. A partir de esta variable se construye una dicotómica, que toma valor 0 cuando la empresa tiene menos de 10 años de antigüedad y se denomina joven; toma valor 1 cuando la empresa tiene 10 ó más años y se denomina madura. Usada anteriormente por Holmes y Nicholls (1989), AECA (2002 y 2005) y Yasuda (2005).
- **Estructura de la propiedad:** Se considera empresa familiar, aquella que reúne las siguientes características: propiedad y control de la empresa en la misma familia, influencia de la familia en la toma de decisiones y propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación (Romano *et al.*, 2000). Dos variables dicotómicas: control mayoritario familiar, cuando tiene más del 50 % de capital (o no) y puestos de dirección ocupados por miembros de la familia (o no).
- **Posición tecnológica:** Se denominan empresas con posición tecnológica: 1) **Fuerte**, las que realizan un desarrollo interno de la tecnología que utilizan, con el fin de obtener mejores resultados que la competencia. Las empresas con una posición:

2) **Buena**, son las que emplean la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hacen de ella las posiciona por delante de la competencia. Las organizaciones con una posición tecnológica: 3) **Sostenible**, adquieren la misma tecnología que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y solo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtuvo buenos resultados. En la posición tecnológica 4) **Débil**, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente (AECA, 2005).

- **Recursos Humanos:** Midiendo básicamente la existencia de un departamento de Recursos Humanos y que se lleven a cabo prácticas como reclutamiento, selección motivación y capacitación del talento humano.
- **Estrategia competitiva:** Para su estudio, se utiliza la tipología de Miles y Snow (1978), donde cada categoría se define de la siguiente forma: a) Las empresas con una orientación Defensiva, se concentran en un estrecho y limitado ámbito de producto-mercado, al que tratan de proteger; ofrecen un conjunto estable de productos o servicios enfocándose a un segmento de mercado en el cual adquieren una gran especialización. b) En las empresas con una orientación estratégica Exploradora, el comportamiento es opuesto a los defensivos, buscan de forma recurrente nuevas oportunidades de mercado por medio de la innovación y desarrollo de nuevos productos como respuesta a las tendencias del entorno; con frecuencia son las creadoras del cambio del entorno. c) Las empresas con una orientación estratégica Analizadora, son una combinación de la defensiva y exploradora. Se caracterizan por ofrecer una línea de productos básicos. En entornos estables, la organización opera de forma rutinaria, formal y eficientemente a través de estructuras y procesos previamente formalizados. d) Las organizaciones con una orientación Reactiva, son aquellas que se caracterizan por su incapacidad de responder de manera efectiva a los cambios del entorno, debido a su inestabilidad e inconsistencia. No realizan ningún tipo de ajuste, hasta que son presionadas por el entorno y se caracterizan por la ausencia de una estrategia.
- **Capacidad directiva:** Medida por la edad, y la formación del gerente o dueño, básicamente si el gerente cuenta o no con estudios universitarios.
- **Recursos Financieros:** Donde se estudian, las prácticas de finanzas realizadas por la MIPYME.

#### IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Tabla 1, se puede apreciar la distribución por sectores de la muestra de empresas objeto de estudio. Destaca, en primer lugar, la mayor participación del sector comercial (41,3%), en segundo el sector servicios (36,5) y en tercer lugar las empresas industriales (22,2%).

**Tabla 1 Distribución sectorial de la muestra**

Sector	No. de empresas	%
Comercial	95	41,3
Industrial	51	22,2
Servicios	84	36,5
Total	230	100

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2, muestra las principales características de las empresas participantes, siendo los porcentajes más sobresalientes, el 67% de las empresas encuestadas fueron jóvenes (menores a 10 años), con control mayoritariamente familiar (66,1%), en un porcentaje de 73% de sociedades mercantiles y en un 51,7 % se estudió a empresas pequeñas.

**Tabla 2 Características de las empresas**

Característica	Frecuencia	%
Menor de 10 años	154	67
Mayor a 10 años	70	33
Control mayoritario familiar	152	66,1
No Control mayoritario familiar	78	33,9
Sociedad mercantil	167	73
No sociedad mercantil	62	27
Micro	79	34,3
Pequeña	119	51,7
Mediana	32	14

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se puede constatar, la posición tecnológica de las empresas por sector, la mayoría de las empresas tanto comerciales (50), como de servicios (33) tienen una posición tecnológica sostenible, en cambio, las industriales, afirmaron poseer una tecnología fuerte (17).

**Tabla 3 Tecnología de las empresas**

Variable	Comerciales	Industriales	Servicios	Sig.
<b>Fuerte</b>	18	17	12	0,007**
<b>Buena</b>	10	7	23	
<b>Sostenible</b>	50	16	33	
<b>Débil</b>	17	11	16	
<b>Test <math>\chi^2</math> Pearson (Corrección de Yates)</b>				
<b>(*): p &lt; 0,1; (**): p &lt; 0,05; (***): p &lt; 0,01</b>				

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se presentan los resultados por sector de las prácticas de Administración de Recursos Humanos<sup>3</sup>, donde se destaca que la mayor parte de los sectores casi nunca realizan funciones de reclutamiento y selección, algo similar, se observa en la variable capacitación.

**Tabla 4 Administración de Recursos Humanos**

Variable	Comerciales	industriales	Servicios	Sig.
<b>Casi nunca realiza reclutamiento y selección</b>	62	30	47	0,521
<b>Casi nunca realiza capacitación</b>	53	31	48	0,843
<b>Test <math>\chi^2</math> Pearson (Corrección de Yates)</b>				
<b>(*): p &lt; 0,1; (**): p &lt; 0,05; (***): p &lt; 0,01</b>				

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5, se muestra el tipo de estrategia empleada para competir por cada sector, nuevamente las empresas comerciales (38) y de servicios coinciden (30), en el empleo de estrategias defensivas para su desempeño en el ambiente de negocios, sin embargo, las industriales, señalaron emplear estrategias analizadoras (18), mostrando más agresividad para competir.

<sup>3</sup> Como señala Chiavenato, el nombre más adecuado para esta función administrativa es Administración de personas, sin embargo, es mundialmente conocida la denominación Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011). Por esta razón se utiliza en este estudio, dicha denominación.

**Tabla 5 Estrategia de las empresas**

Variable	Comerciales	Industriales	Servicios	Sig.
Exploradora	15	11	13	0,848
Analizadora	29	18	28	
Defensiva	38	14	30	
Reactiva	13	8	13	
<b>Test <math>\chi^2</math> Pearson (Corrección de Yates)</b>				
<b>(*): p &lt; 0,1; (**): p &lt; 0,05; (***): p &lt; 0,01</b>				

Fuente: Elaboración propia

La primera variable de capacidad directiva de los gerentes-propietarios, se presenta en la Tablas 6, donde se puede observar, la edad del gerente-propietario, mostrando que el mayor número de empresarios tienen más de 51 años.

**Tabla 6 Edad del gerente**

Edad	Frecuencia	%
Menor de 30	29	12,6
31-40	52	22,6
41-50	72	31,3
51 y más	77	33,5

La Tabla 7 presenta el área de formación profesional de los gerentes-propietarios entrevistados, se puede constatar, en primer lugar que la mayoría tienen estudios profesionales en el área de negocios (121), en segundo lugar en áreas de ingeniería, un número importante (30) no tienen formación profesional.

**Tabla 7 Formación del gerente**

Variable	Frecuencia	%
Negocios	121	52,6
Ingeniería	52	22,6
Sociales	6	2,6
Ciencia y tecnología	6	2,6
Otra	15	6,5
Ninguna carrera	30	13

Fuente: Elaboración propia

Las prácticas de recursos financieros se presentan en la Tabla 8, se puede apreciar que la mayoría de las empresas de los diferentes sectores, emplean para su gestión herramientas financieras como presupuestos anuales de ingresos y egresos, así como informes financieros y emplean estados financieros básicos como Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias para la toma de decisiones

**Tabla 8 Administración de recursos financieros**

Variable	Comerciales	Industriales	Servicios	Sig.
<b>Presupuestos de Ingresos y Egresos</b>	58	28	49	0,413
<b>Utiliza Informes financieros</b>	75	38	59	0,359
<b>Utiliza Estados financieros básicos</b>	79	39	67	0,728
<b>Test <math>\chi^2</math> Pearson (Corrección de Yates)</b> (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***) : $p < 0,01$				

Fuente: Elaboración propia

## **V. CONCLUSIONES**

Este estudio ha buscado, conocer los factores estratégicos financieros y administrativos empleados por la MIPYME mexicana, empleando a la *TRC*, como una de las herramientas más adecuadas para explicar los factores estratégicos que, desarrollados adecuadamente, pueden impactar en la competitividad de la PYME.

Se ha desarrollado, un estudio empírico de corte transversal, para dar respuesta a las preguntas de investigación. De acuerdo con los resultados obtenidos, la tecnología usada por los sectores de empresas estudiados, son: para las empresas comerciales y de servicios, tecnología de tipo sostenible, es decir no de última generación, lo que las coloca en desventaja de sus contrapartes.

En lo que se refiere a las empresas industriales, se conoció que utilizan tecnología de vanguardia (fuerte), lo que les permite competir en mejores condiciones en el ambiente de negocios. Sin embargo, las prácticas de Administración de Recursos Humanos, no son las más adecuadas ya que casi nunca realizan reclutamiento y selección del personal, para contratar al personal más adecuado, con las competencias necesarias, para un buen desempeño, algo similar sucede con la capacitación, a pesar de que la Ley Federal del Trabajo de México, señala la obligación de los empleadores de capacitar a sus trabajadores.

La estrategia empleada por la MIPYME poblana, en los sectores, comercial y de servicios es defensiva, lo que señala a estas empresas como conservadoras, pues no buscan mejorar sus herramientas competitivas. La capacidad directiva de los gerentes-propietarios de las empresas, medida por la edad y su formación profesional, señaló que la mayoría de los empresarios son mayores a 51 años y desarrollan una carrera en el área de negocios, por lo que se puede concluir que están capacitados para desempeñarse en los puestos de dirección de las empresas, al contar con los conocimientos adecuados para su trabajo. Sin embargo, no utilizan herramientas competitivas adecuadamente.

Por el lado de los recursos financieros, se pudo comprobar que las empresas encuestadas, de los diferentes sectores utilizan, presupuestos de ingresos y egresos, informes financieros y emplean estados financieros básicos como Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, para la toma de decisiones, lo que las coloca en la posición de valorar el desempeño financiero de las empresas de manera efectiva.

Por todo lo anterior, los objetivos de la investigación se cumplieron y se dio respuesta a las preguntas de investigación.

Este trabajo pretende aportar evidencia empírica para el estudio de la competitividad de la PYME, ya que a pesar del esfuerzo del gobierno mexicano, persisten fuertes restricciones para la mejora de las condiciones de competencia de las empresas, colocándolas en situación de desventaja ante las grandes empresas.

Las limitaciones en el trabajo, son la renuencia, por parte de los empresarios para contestar encuestas. Así, el hecho de que se trata de un estudio regional, señala imposibilidad de generalizar los datos. Como futuras líneas de investigación, se señala, la pertinencia de realizar futuras investigaciones, para generalizar datos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AECA (2002): *Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España*, Estudios Empíricos Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

AECA (2005): *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*, Estudios Empíricos, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

Alonso, S. y Barcenilla, S. (1999): "Retorno a la competitividad: Nuevos desarrollos", *Revista Vasca de Economía*, No. 44, pp. 24-43.

- Álvarez, J. y García, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implementación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, No. 30, pp. 149-161.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005): "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz", *Contaduría y Administración*, 216, pp. 35-69.
- Ayyagari, M. Beck, T. y Demirgüç-Kunt, A. (2007): "Small and Medium Enterprises Across the World", *Small Business Economics*, Vol. 29, pp. 415-434.
- Banerjee, R. (2014): SME's financial constraints and growth, BIS, Working Papers No. 475, pp. 1-22.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001): "The Resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Blomm, N., Mahajann, A., Makenzie, D., Roberts, J. (2010): Why do firms in developing countries have low productivity, *American Economic Review*, 100 (2), pp. 619-623.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, el Capital humano de las organizaciones*, Edit. Mc Graw Hill, México.
- Collins, D. Montgomery, C. (1995): "Competing on resources: strategy on the 1990s", *Harvard Business Review*, 73, pp. 740-751.
- Colombo, G. y Grill, L. (2005) "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view", *Research Policy*, Vol. 34, No. 6, August 2005, pp. 795-816.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2012): *Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, México.
- Donovan, M. (1996) "Can Technology Really Help Small Business?" *Small Business Forum*, vol. 14, no. 2, pp. 77-78.
- Gómez, A. García, D. Marín, S. (2009): Restricciones a la financiación de la PYME en México: una aproximación empírica. *Análisis Económico*. No. 57, vol. XXIV, pp. 217-238.
- Grant, R. (2001): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, pp. 114-135.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J. W. (2010): *Administración un enfoque basado en competencias*, Edit. CENGAGE Learning, 11ª edición. México.

- Hansen, G y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Holmes, S. y Nicholls, D. (1989): "Modelling the Accounting information requirements of small business", *Accounting and Business Research*, vol. 19, no. 74, pp. 143-150.
- INEGI (2015): Resultados Definitivos de los Censos Económicos de 2014, México.
- INEGI (2014): Resultados Oportunos de los Censos Económicos de 2014, México.
- INEGI (2013) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México.
- Jorge, V. (2009): MICROEMPRESAS: ESTRUCTURA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN MÉXICO, Observatorio de la Economía Latinoamericana, pp.1-43.
- Koontz, H. Wehrich, H. y Cannice, M. (2012): *Administración una perspectiva global y empresarial*, Edit. Mc Graw Hill Interamericana, México.
- KPMG (2013): "Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer" recuperado el 5 de abril de 2016 en [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- Madrid, A., García, D. y Van Auken, H. (2007): "An analysis of non financial-factors associated with financial distress", Universidad Politécnica de Cartagena, pp. 1-32.
- Miles, M.E. y Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, New York.
- Pavón, L. (2010): *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*, Serie Financiamiento del Desarrollo, No. 226, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), pp.1-69.
- Peng, M. (2001): "The resource based-view and international business", *Journal of Management*, 6, pp. 803-829.
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- Romano, C., Tanewski, G. y Smyrnios, K. (2000): Capital Structure Decision making: A Model for Family Business, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 285-310.
- Rumelt, R. (1991): "How much does Industry Matter?" *Strategic Management Journal*, vol. 12, No. 3, pp. 167-185.

- Schachter, A., G. (2016). Promover el desarrollo desde la banca pública: contribuciones desde el evolucionismo a la luz de la evidencia latinoamericana, *Revista Idelcoop*, No. 218, pp. 154-177.
- Viedma, J. (1992): "La Excelencia empresarial española", Mc Graw Hill, México.
- Villalpando, M. (2015): Bank Credit and Productivity: Evidence from Mexican Firms, Working Paper No. 215-06, *Banco de México*, pp.1-29.
- Wright, M. Hoskisson, R. Y Busenitz, I. (2001): "Firm rebirth buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp. 111-125.
- Yasuda, T. (2005): "Firm, Growth, Size, Age and Behaviour in Japanese Manufacturing", *Small Business Economics*, 24, pp. 1-15.