



**FINANCIACIÓN Y CAPACIDADES
EN EL ÉXITO DE LA PYME:
CASOS DE EMPRESAS
DURANTE LA PANDEMIA**

CARLOS FONG REYNOSO
COORDINADOR



CUCEA

El mejor lugar para el talento

FINANCIACIÓN Y CAPACIDADES EN EL ÉXITO DE LA PYME

CASOS DE EMPRESAS DURANTE LA PANDEMIA



Universidad de Guadalajara
Universidad de Seijo
2022



FINANCIACIÓN Y CAPACIDADES EN EL ÉXITO DE LA PYME: CASOS DE EMPRESAS DURANTE LA PANDEMIA

CARLOS FONG REYNOSO
COORDINADOR

COORDINADOR
CARLOS FONG REYNOSO

AUTORES
MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA
DAVID SALVADOR CISNEROS ZEPEDA
RUBÉN CHAVARÍN RODRÍGUEZ
CARLOS FONG REYNOSO
AKIO FUKUSHIMA
LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA
TAKU OKABE
JARUMY ROSAS ARELLANO
ANTONIO SÁNCHEZ BERNAL

AUTORES DE LOS CASOS
VALENTÍN DE JESÚS BENÍTEZ MÉNDEZ
GENARO ROBERTO BUENO GUTIÉRREZ
ANGEL ALEJANDRO CERVANTES BRACAMONTES
DEISY JAREF GONZÁLEZ HERNÁNDEZ
CARLOS REYES GONZÁLEZ TRIANO
INGRID MONTSERRAT OLIVER HERNÁNDEZ
CYNTHIA GUADALUPE RAMÍREZ ÁLVAREZ
ARLETTE GUADALUPE RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
DANIELA SÁNCHEZ NOLASCO
MARÍA ISABEL ZENDEJAS LÓPEZ
ERICA VANESSA ZEPEDA GÓMEZ

El material publicado fue dictaminado por investigadores con amplio reconocimiento científico bajo el sistema de doble ciego emitido por académicos (internos o externos) a esta institución, especialistas en la materia, de acuerdo con las normas establecidas por el Comité Editorial del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara y en base a los lineamientos de CONACYT.

Este libro es una coedición entre la Universidad de Guadalajara y la Universidad de Seijo, realizada en el marco de las acciones de cooperación académica establecido en el Convenio de Colaboración entre el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara y The Institute for economic Studies of Seijo University (RG/ACC/141/2020).

Este trabajo ha sido realizado con apoyo del CONACYT mediante las becas recibidas por los estudiantes participantes en el libro y los investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

Este libro fue financiado con recursos del Programa de Incorporación y Permanencia de Posgrado en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad otorgados a la Maestría en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara.

Primera edición, 2022

D.R. © 2022, Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Periférico Norte No. 799

Núcleo Universitario, Los Belenes,

45100 Zapopan, Jalisco

ISBN: 978-607-571-746-3

Editado y hecho en México

Edited and made in Mexico

El contenido de los capítulos así como de los casos es responsabilidad de los autores.

Índice

Presentación	11
CARLOS FONG REYNOSO /	
AKIO FUKUSHIMA	
Capacidades, financiación y suerte en el éxito de la PyME.....	19
CARLOS FONG REYNOSO	
El financiamiento de la PyME en México	45
MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA /	
DAVID SALVADOR CISNEROS ZEPEDA	
Las tendencias de largo plazo de las tasas de interés bancarias para las PYMES en México	59
RUBÉN CHAVARÍN RODRÍGUEZ	
Financiamiento alternativo para PYMES: <i>Transaction Lending</i> y su posibilidad en Japón	99
TAKU OKABE	
Promoción económica subnacional en la emergencia de la pandemia de la COVID-19. El caso de Jalisco	123
ANTONIO SÁNCHEZ BERNAL /	
JARUMY ROSAS ARELLANO	
Estudios de caso de MiPYMES mexicanas en la pandemia: capacidades y financiación.....	141
CARLOS FONG REYNOSO /	
LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA /	
MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA	

Casos de MiPYMES mexicanas	179
Caso Seasons Love Your Skin	181
ANGEL ALEJANDRO CERVANTES BRACAMONTES	
Caso Encost Publicidad CIA CS	189
INGRID MONTSERRAT OLIVER HERNÁNDEZ	
Caso Nutriyé Sapi de C.V., bebidas funcionales	199
MARÍA ISABEL ZENDEJAS LÓPEZ	
Caso Verditia, tu punto ecológico	209
CYNTHIA GUADALUPE RAMÍREZ ÁLVAREZ	
Caso Ferretera Gama	217
DANIELA SÁNCHEZ NOLASCO	
Caso Granja porcina Gontri	225
CARLOS REYES GONZÁLEZ TRIANO	
Caso Soluciones sustentables Galileo S.A de C.V. (Galios)	235
GENARO ROBERTO BUENO GUTIÉRREZ	
Caso Cafeterías de la Cruz S.A. de C.V.	243
ARLETTE GUADALUPE RODRÍGUEZ GONZÁLEZ	
Caso Panadería Diany	251
DEISY JAREF GONZÁLEZ HERNÁNDEZ	
Caso El Chilaquilón Mx	261
VALENTÍN DE JESÚS BENÍTEZ MÉNDEZ	
Caso Arizona Hills	269
ERICA VANESSA ZEPEDA GÓMEZ	

Presentación

Este libro busca generar información y conocimiento sobre los factores que afectan la supervivencia y desempeño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), en particular las capacidades y el acceso a la financiación.

La investigación se centra, desde la perspectiva interna de la empresa, en la relación que existe entre la acumulación de capacidades, y los requerimientos específicos de financiación de la empresa, donde el potencial de acceso a la financiación depende en gran medida del nivel de desarrollo de la capacidad de gestión financiera alcanzado por la PYME, como resultado de su trayectoria de decisiones estratégicas previas. Esta perspectiva interna se complementa con el estudio de las fuentes e instrumentos de financiación disponibles para los proyectos de inversión que desarrollan las empresas de este conjunto.

El análisis, si bien por motivos de claridad se presenta en capítulos independientes, debe ser tomado en forma conjunta, ya que el desempeño y la supervivencia de la PYME depende en gran medida del acceso a la financiación. Pero, aún asumiendo un funcionamiento perfecto de los mercados de financiación, si las empresas carecen de las capacidades necesarias para desarrollar proyectos de inversión con un potencial de rentabilidad suficiente para cubrir los costos y riesgos financieros y generar beneficios, no se demandaría la financiación. Aun más, si la PYME carece de la capacidad de gestión financiera necesaria para cumplimentar los requisitos de acceso a la financiación, esta no se conseguirá aún habiendo demanda por parte de la empresa y oferta por parte de las distintas fuentes de financiación.

El libro que se presenta es el segundo de una serie de estudios en que se abordan los determinantes del desempeño de la PYME, en el contexto del proyecto de investigación “Respuesta estratégica de la PYME ante cambios en el entorno institucional”. En el primero de ellos, “Respuesta estratégica de la MiPYME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular” (Fong, Ocampo y Alarcón, 2020), se abordó cómo las capacidades de la empresa, en particular las asociadas

a la innovación y al uso de la tecnología, determinaron el tipo de respuesta estratégica de la empresa ante la crisis de la COVID-19. Y entre sus conclusiones se identificó la necesidad de profundizar en cómo el potencial de acceso a distintos tipos de financiación condiciona la respuesta estratégica de las empresas.

En este segundo estudio de la serie se pretende profundizar en la relación que existe entre el acceso a la financiación, las capacidades y el desempeño de la PYME, aprovechando algunos elementos desarrollados en el contexto del proyecto antes citado y que ya fueron puestos en práctica en el primer libro. En particular se retoma su propuesta metodológica y su enfoque teórico para abordar las cuestiones internas de la empresa.

Ambos libros utilizan el diseño de casos modular como mecanismo de obtención de evidencia empírica, si bien difieren en el uso que se da a la evidencia, ya que en el primero se abordó la prueba de hipótesis mientras que en este trabajo se busca identificar los patrones de comportamiento estratégico de la empresa que son resultado de sus capacidades acumuladas, el nivel de desarrollo de su capacidad de gestión financiera, y su acceso a la financiación. El análisis se realiza también desde la perspectiva de la teoría de Recursos y Capacidades, lo que permite retomar una parte significativa del protocolo del estudio de casos utilizado en el primer libro.

Disponer de un protocolo común para los estudios de casos tiene diversas ventajas. La primera es que los instrumentos desarrollados ya han demostrado su adecuación para el trabajo de campo. Otra es que, entre las potencialidades del diseño de estudio de caso modular, permite la agregación de evidencia generada en estudios independientes, al menos en lo que concierne a sus aspectos comunes, siempre y cuando la estructura modular de los trabajos sea compatible. Esto significa que los casos de ambos estudios se pueden acumular para permitir estudios ulteriores relacionados con las capacidades y su impacto en el desempeño de la empresa.

El uso de la teoría de Recursos y Capacidades en este segundo estudio no solo responde a su adecuación para abordar el objeto de estudio, también permite incorporar el trabajo en el amplio debate teórico sobre los factores que afectan la supervivencia de la PYME, en particular de las empresas nuevas. Entre dichos factores destacan las capacidades y el acceso a la financiación, que son objeto del presente estudio. Este debate se ha mantenido en la literatura internacional por

más de medio siglo y tiene entre sus manifestaciones más recientes los trabajos de Soto-Simeone y Antretter (2021), Coad y Storey (2021), Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020).

En este libro se propone que la síntesis al debate mencionado desde la perspectiva interna se encuentra en que las capacidades de la empresa determinan la demanda de financiación y que la capacidad de gestión financiera afecta para que la empresa pueda cumplir con los requisitos exigidos para la obtención de financiación. Pero desde la perspectiva externa, desde la oferta de financiamiento a la PYME se requiere de otro tipo de aproximaciones, ya que es un fenómeno que incluye múltiples dimensiones.

Para gestionar esta situación, la idea fue reunir a un grupo de investigadores que trabajan desde ámbitos disciplinares diferentes como la economía, la empresa, el derecho y las políticas públicas, para poder abordar el fenómeno de la financiación en las PYMES desde distintas perspectivas, intentando generar una especie de debate entre los capítulos del libro que abordara, tanto desde la perspectiva teórica como práctica, no solo qué tanto influyen las capacidades en el acceso a la financiación de las PYMES, también si existe suficiente financiación y qué tan accesible resulta. Este grupo multidisciplinar está conformado en su mayoría por investigadores del Departamento de Estudios Regionales del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, a excepción de David Salvador Cisneros Zepeda quien es investigador en la Universidad Autónoma de Sinaloa.

También participaron en el libro 11 estudiantes de la materia Gestión Estratégica II que imparte Carlos Fong Reynoso en la Maestría en Negocios y Estudios Económicos (reconocida como consolidada por el Sistema Nacional de Posgrados SNP) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, quienes recibieron capacitación adicional en el método del estudio de caso por parte de Carlos Fong Reynoso, además de un taller de análisis del entorno que impartieron Moisés Alejandro Alarcón Osuna y Luis Ernesto Ocampo Figueroa. Conjuntamente se proporcionó a los estudiantes el protocolo a llenar que dio lugar al reporte de los 11 casos de PYMES mexicanas que se detallan en el libro.

Este formato de vinculación entre la enseñanza en el aula y la práctica empresarial instrumentada por la realización de casos ya se había experimen-

tado para la elaboración del libro *Respuesta estratégica de la MIPYME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de caso modular*, que es antecedente del libro que se presenta a continuación y fruto del trabajo conjunto desarrollado por el Cuerpo Académico Estudios sobre la PYME de la Universidad de Guadalajara.

Cabe señalar que el trabajo se produce en el contexto de la cooperación académica con la Universidad de Seijo a través de su Instituto de Estudios Económicos (IEE) a partir de 2015, con el que el CUCEA de la Universidad de Guadalajara establece un convenio académico, pero desde antes ha sostenido la vinculación académica y de investigación conjunta. En 2009, el Cuerpo Académico “Estudios sobre la PYME” CA-UDG-503 organizó un seminario en el CUCEA sobre las PYMES en México y Japón, y en ese mismo año se produjo la visita de este CA a la Universidad de Seijo que dio lugar a la publicación de artículos en la revista de dicho Instituto (p. ej., Fong, Carlos, *The SME in Mexico: models for starting companies that will succeed, in particular born global and spin-off firms*; Fukushima, Akio, *Utilization of direct investment by small and medium enterprises in Japan*, en Research report of the Institute of Economic Studies of Seijo University, No. 54, 2010). También, el Dr. Kazuhiko Nakagawa (+), profesor emérito de la Universidad de Seijo presentó la reseña sobre el libro “La PYME en México” (2007), coordinado por Carlos Fong y Celestino Robles, en el Informe Anual de dicho Instituto en 2010 (disponible en: https://seijo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=3049&file_id=18&file_no=1). Estas publicaciones son antecedentes a las realizadas por otros investigadores del Programa de Estudios México-Japón (PROMEJ) del CUCEA en colaboración con el IEE de la Universidad de Seijo que han venido desarrollándose desde antes y después de la pandemia de la COVID-19, formando así el marco de cooperación tanto para la coedición de este libro como para otras actividades conjuntas.

Por lo anterior, se estructura el libro en una primera parte de debate teórico a nivel global en que se busca resolver la dicotomía entre qué tan relevantes resultan las capacidades por un lado y por el otro el financiamiento y la suerte en la supervivencia de las PYMES, se presenta la panorámica específica del financiamiento en México, continuando en los siguientes tres capítulos los tipos de financiamiento específicos, esto es, un acercamiento al financiamiento del sistema bancario mexicano, un contraste a nivel internacional con sistemas más sofisticados de financiamiento como el préstamo transaccional en Japón y

finalmente el sistema público de financiación a nivel municipal en el estado de Jalisco y cómo desde las políticas públicas se afrontan momentos de crisis como los vividos durante la pandemia. Este amplio panorama de las posibilidades de financiación de las PYMES sienta las bases para el último capítulo con su aporte al análisis conjunto de las capacidades y la financiación recibida en 11 estudios de casos en MIPYMES mexicanas. Se concluye con la presentación de los casos individuales que son ejemplos tangibles de qué tanta financiación reciben las MIPYMES, cómo se dio esta durante la pandemia y qué tanto influyó en su supervivencia a la crisis. Por tanto, se pasa del análisis más amplio al más concreto para tener un panorama global que responda a las interrogantes del libro.

Específicamente, en el capítulo 1, Carlos Fong Reynoso nos presenta una visión global del fenómeno donde aborda el debate sobre la supervivencia de las empresas nuevas, en el que se establece por una parte la importancia de las capacidades, en particular las soportadas por el emprendedor, y por otra el acceso a la financiación y la suerte, como factores clave en la supervivencia. Propone un punto de encuentro entre ambas posiciones en la articulación de dichas variables: el nivel de capacidades explica la demanda y el tipo financiación externa requerida y la capacidad de gestión financiera el potencial de acceso a la financiación, bajo el supuesto que esta esté disponible.

En el capítulo 2, los autores Moisés Alejandro Alarcón Osuna y David Salvador Cisneros Zepeda realizan una revisión de literatura sobre los principales aspectos del financiamiento de la PYME en México, además de brindar un breve contexto estadístico de la situación del financiamiento a la PYME desde sus diversas fuentes. Adicionalmente, describen a las principales instituciones que financian a la PYME, así como las problemáticas que puede presentar una empresa de alta tecnología para acceder al financiamiento bancario. Una de las principales conclusiones, es que las empresas más pequeñas, generalmente reciben menos financiamiento que las grandes esto debido a problemáticas internas de la empresa, o bien, a problemáticas de la estructura del mercado de financiamiento en México.

En el capítulo 3, Rubén Chavarín Rodríguez estudia la evolución de las tasas de interés bancarias cobradas a las PYMES en México, revisando las trayectorias individuales de 14 bancos representativos del sistema bancario mexicano. En particular, analiza si existe una relación de largo plazo (mediante las pruebas

de cointegración de Johansen y de Gregory-Hansen) entre la serie de la tasa de referencia TIE 28 días y la serie de tasa de interés para PYMES de cada banco. Los resultados muestran que la fijación de las tasas a nivel de los bancos individuales tiene tendencias comunes, pero también conductas heterogéneas. Estas conductas diferenciadas reflejan estrategias particulares de competencia en los distintos segmentos del mercado. La información analizada en el presente trabajo también permite constatar que no existe una relación entre el nivel de las tasas fijadas por los bancos y su participación de mercado en el crédito a las PYMES, lo cual refiere que las tasas de interés no representan una variable fundamental de competencia en dicho mercado.

En el capítulo 4, Taku Okabe originario de la Universidad de Seijo, Tokio, Japón, expone que la pandemia provocada por la COVID-19 afectó en diversos ámbitos de la administración de las PYMES, que el gobierno japonés brindó una serie de apoyos económicos mediante los cuales logró evitar el impacto severo respecto a la financiación de las PYMES y que estas aprendieron de la pandemia tras haber experimentado diversas situaciones como suspensión de operaciones y para tener distintas opciones, así que ahora tienen en la mira otra alternativa de financiación. Con ello se refleja la necesidad de analizar el *transaction lending* –préstamo transaccional (TL)– como un financiamiento alternativo que se da en Japón.

En el capítulo 5, se presenta el fenómeno desde las políticas públicas. Así, Antonio Sánchez Bernal y Jarumy Rosas Arellano presentan que el objetivo del capítulo es describir las acciones de promoción económica en respuesta al confinamiento y reapertura paulatina de la actividad económica en Jalisco derivada de la pandemia por COVID-19. De manera particular describen las acciones y programas que concentraron sus esfuerzos en apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas por parte del gobierno del estado de Jalisco y sus municipios durante el año 2020. La revisión presentada permite reconocer que los esfuerzos estatales y municipales fueron insuficientes para apoyar en la retención de empleos, pero buscaban generar expectativas a futuro para las MIPYMES que lograron sobrevivir al confinamiento.

En el capítulo 6, se genera un análisis conjunto de los estudios de caso que se presentarán posteriormente. Así, Carlos Fong Reynoso, Luis Ernesto Ocampo Figueroa y Moisés Alejandro Alarcón Osuna exponen la importancia de las capa-

ciudades y el acceso a la financiación para la supervivencia y el desempeño de la MIPYME. Consideran que el nivel de capacidades de la empresa afecta positivamente su demanda de financiación externa y el nivel de desarrollo de su capacidad de gestión financiera afecta el tipo de financiación que la empresa utiliza. La metodología que siguieron fue la realización de un estudio de casos modular, que incluyó 11 casos de MIPYMES pertenecientes a distintos estados de la República mexicana. Los resultados fueron analizados mediante índices que soportan la corrección de las hipótesis y son útiles en la toma de decisiones.

Finalmente se presentan los casos de MIPYMES:

Financiación y capacidades en el éxito de la PYME: casos de empresas durante la pandemia		
Casos incluidos		
Número	Empresa	Autor
1	<i>Caso Seasons Love Your Skin</i>	Angel Alejandro Cervantes Bracamontes
2	<i>Caso Encost Publicidad CIA CS</i>	Ingrid Montserrat Oliver Hernández
3	<i>Caso Nutriyé Sapi de C.V., bebidas funcionales</i>	María Isabel Zendejas López
4	<i>Caso Verditia, tu punto ecológico</i>	Cynthia Guadalupe Ramírez Álvarez
5	<i>Caso Ferretera Gama</i>	Daniela Sánchez Nolasco
6	<i>Caso Granja porcina Gontri</i>	Carlos Reyes González Triano
7	<i>Caso Soluciones sustentables Galileo S.A. de C.V. (Galios)</i>	Genaro Roberto Bueno Gutiérrez
8	<i>Caso Cafeterías de la Cruz S.A. de C.V.</i>	Arlette Guadalupe Rodríguez González
9	<i>Caso Panadería Diany</i>	Deisy Jaref González Hernández
10	<i>Caso El Chilaquilón Mx</i>	Valentín de Jesús Benítez Méndez
11	<i>Caso Arizona Hills</i>	Erica Vanessa Zepeda Gómez

Los casos antes referidos fueron realizados durante el otoño del año 2021 y su revisión por parte del Dr. Carlos Fong Reynoso terminó durante la primavera del 2022. En el primer momento su intención fue abordar las estrategias de incorporación de las empresas en el escenario postpandémico. Sin embargo, la irrupción de la variante ómicron del SARS-COV-2 puso de manifiesto que el fin de la pandemia no sería tan inmediato. Posteriormente, la economía mundial ha iniciado un periodo caracterizado por altas tasas de inflación y estancamiento

del crecimiento económico que se ha acentuado por el conflicto territorial entre Rusia y Ucrania. Este escenario antepone que el fin de la pandemia –cuando sea que eso suceda– no significa la desaparición de los problemas que enfrentan las empresas del conjunto de la PYME para conseguir su supervivencia e impulsar su desempeño.

La pandemia de la COVID-19 y su efecto en el desempeño de la PYME sigue siendo un fenómeno de gran interés, y en términos académicos representa una oportunidad para entender los procesos de respuesta estratégica de este tipo de empresas ante cambios disruptivos en el entorno institucional, en particular por su efecto masivo y transversal. Pero, desde la perspectiva actual en México, es solo uno más de los que integran un fenómeno mayor: el del crecimiento económico.

En una reciente publicación del Banco Mundial (2021) se señala que

Durante tres décadas, México ha sido una economía en cámara lenta. A pesar de las reformas, entre 1990 y 2019, el crecimiento económico de México promedió solo el 2.2 por ciento anual y el producto interno bruto (PIB) per cápita en relación con Estados Unidos disminuyó de cerca del 30 por ciento a menos del 20 por ciento.

La COVID-19 es uno más de los fenómenos que han afectado negativamente el potencial de crecimiento de la economía mexicana y es importante atender sus consecuencias para intentar revertirlas. Con este trabajo se busca aportar información y conocimiento que pueda contribuir a la recuperación del sector de la PYME tras la pandemia y con ello impulsar el crecimiento de la economía, pero también se busca contribuir a este objetivo desde una perspectiva más amplia que la pandemia misma, de ahí la importancia de atender y estudiar las capacidades y el acceso a la financiación de las empresas como un mecanismo de impulso a la economía.

Carlos Fong Reynoso
(UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA)
Akio Fukushima
(UNIVERSIDAD DE SEIJO)

CAPÍTULO 1

Capacidades, financiación y suerte en el éxito de la PYME

CARLOS FONG REYNOSO*

Resumen

Este capítulo aborda el debate sobre la supervivencia de empresas nuevas, en el que se establece por una parte la importancia de las capacidades, en particular las soportadas por el emprendedor, y por otra el acceso a la financiación y la suerte, como factores clave en la supervivencia. Se propone un punto de encuentro entre ambas posiciones en la articulación de dichas variables: el nivel de capacidades explica la demanda y el tipo de financiación externa que se requiere y la capacidad de gestión financiera el potencial de acceso a la financiación, bajo el supuesto que esta esté disponible.

Palabras clave: capacidades, capacidad de gestión financiera, acceso a la financiación, suerte, teoría de recursos y capacidades, MIPYME.

Introducción

Uno de los principales motores económicos de las distintas regiones se encuentra en su sector de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME). Si este es dinámico propicia la incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas en la esfera productiva, y con ello, mejoras en la calidad del empleo y en las remuneraciones salariales, así como en la participación en las cadenas globales de valor. Además, al estar arraigadas al territorio en que actúan, contribuyen a la financiación

* cfong@cucea.udg.mx

de los servicios públicos como educación, salud y seguridad en dichos territorios, mientras que la gran empresa suele tributar en donde mayores beneficios fiscales recibe, con independencia de que su actividad productiva se encuentre en un territorio diferente.

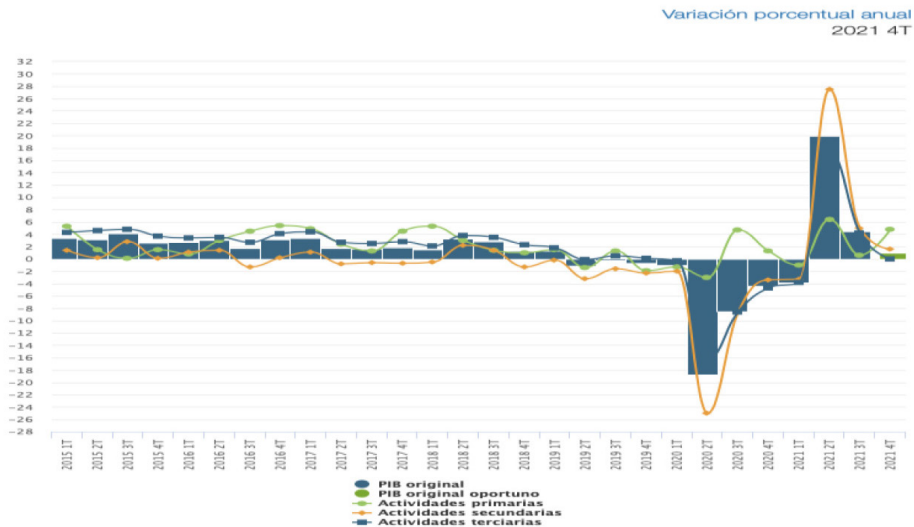
Las microempresas en particular, representan una opción en la inclusión productiva de sectores de la población vulnerables o marginados y en el desarrollo de regiones aisladas o deprimidas. Su actividad es la expresión material de la resolución de diversos problemas de la sociedad. Pero para que estos efectos positivos se produzcan, primero las empresas tienen que alcanzar un nivel de desempeño al menos suficiente para poder mantenerse en el mercado, y esto no siempre sucede. De hecho, en periodos de crisis como el experimentado a partir de la irrupción de la pandemia de la COVID-19 se observa con mayor nitidez que muchas empresas no consiguen mantenerse en su actividad (Anand *et al.*, 2020, Kuckertz *et al.*, 2020).

El fenómeno de creación y muerte de empresas puede ser observado como un proceso de selección natural de las unidades más eficientes, de innovación y de ajuste a las cambiantes condiciones en el mercado, que expresan la dinámica que conduce a una correcta asignación de los recursos de la economía. Sin embargo, cuando se producen más muertes que nacimientos de empresas, lo que se observa *cæteris paribus* es que la economía no funciona adecuadamente, que existen factores que impiden la correcta asignación de los recursos, lo que conduce a que la actividad económica se contraiga, y que empresas que potencialmente hubieran sido viables bajo condiciones económicas normales, mueran, erosionando el capital social e individual de emprendedores y de su entorno.

La situación antes descrita es la que se ha experimentado en México en los últimos años, por efecto de la COVID-19 pero no solo por dicha causa. De hecho, México ya había entrado en una suerte de recesión económica desde el año 2019, con una caída del PIB del -0.1%, según datos de INEGI (*Comunicado de prensa*, 110/20 del 25 de febrero de 2020). Además, en dicho periodo ya había iniciado la guerra comercial de Estados Unidos contra China, estalló una burbuja financiera generada por el sobreendeudamiento corporativo (International Monetary Fund, 2019), y se presentó una guerra de precios en los mercados petroleros (Urbasos, 2020). Todo esto en un contexto global ya adverso, asociado a

episodios catastróficos producto de la crisis climática y ecológica causada por la sobrepoblación humana del planeta y las crecientes desigualdades económicas, sociales y tecnológicas entre territorios; y al interior de estos, tal como señalan diversos organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable.¹ En el año 2021, el comportamiento de la economía mejoró significativamente, pero el pobre desempeño experimentado en el cuarto trimestre del año 2021 pone de manifiesto que es imprudente considerar que la crisis ha terminado (ver Gráfica 1).

Gráfica 1. Variación trimestral del PIB de México



Notas y llamadas:

A precios de mercado

Los códigos se derivan del SCN 2008, modificados para uso del SCN de México.

SCN-SCIAN Se refiere a la codificación del Sistema de Cuentas Nacionales 2008 y del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013.

Fuente:

INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: Estimación Oportuna Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

<https://www.inegi.org.mx/temas/pibo/> consultado el 11 de febrero de 2022.

¹ La Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Volviendo al caso particular de las empresas en México, según lo señalado en el *Estudio de Demografía de los Negocios 2021* (EDN, 2021), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante 2020 y 2021 se observa que aún cuando se está saliendo del periodo más agudo de la crisis, la destrucción de tejido productivo continúa.

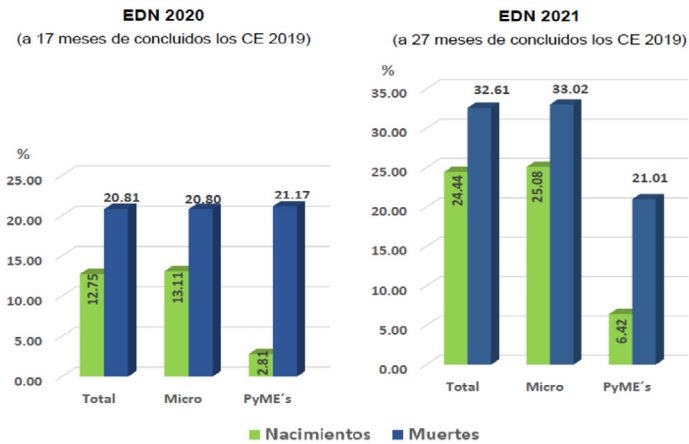
En 2019 los Censos Económicos identificaron en México 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal, de los cuales 99.8% pertenecían al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. El EDN 2020 estimó que nacieron 619,443 establecimientos mientras que 1'010,857 cerraron sus puertas definitivamente. El EDN 2021 estimó que nacieron 1.2 millones y cerraron 1.6 millones, lo que significa que entre octubre 2020 y julio 2021, se incrementó la proporción de nacimientos y disminuyó la proporción de muertes en comparación con lo observado de mayo de 2019 a septiembre 2020. En el EDN 2021 se observa que la proporción de nacimientos prácticamente se duplicó con respecto a la proporción de nacimientos en el EDN 2020, mientras que la proporción de muertes creció en un factor alrededor del 1.6; las proporciones de nacimientos para los establecimientos micro y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) también casi se duplicaron; sin embargo, la proporción de muertes para las PYMES se mantuvo prácticamente constante, y para los establecimientos micro la proporción de muertes creció en un factor de 1.6 entre el EDN 2020 y el EDN 2021. Lo anterior significa que ha habido una recuperación de octubre 2020 a julio 2021 con respecto a lo observado de mayo 2019 a septiembre 2020.

Los datos señalados en la Gráfica 2 ponen de manifiesto la pertinencia de plantear preguntas como las siguientes: ¿Qué determina que un proyecto de emprendimiento dé lugar a la creación de una empresa capaz de actuar y de mantenerse en el mercado, de crecer y generar empleo? ¿Por qué algunas empresas consiguen desarrollar los atributos necesarios para cumplir sus objetivos y otras no? ¿Qué factores externos tienen mayor impacto en la creación y consolidación de empresas? ¿Es suficiente la supervivencia en el mercado para considerar que una empresa ha alcanzado el éxito?

Contar con respuestas a preguntas como las anteriores mejoraría el impulso al desempeño de la MiPYME. Esta cuestión no solo tiene que ver con el análisis

de las consecuencias de la crisis de la COVID-19 y la naturaleza de la recuperación que pueda alcanzarse una vez que efectivamente esté superada. Tiene un alcance mayor, y es de interés general, porque contribuye a resolver diversos problemas económicos y sociales que afectan al país y que probablemente sigan ahí cuando se pueda dar por concluida la crisis. Pero, en este momento en particular resulta prioritario debido a la alta tasa de mortalidad empresarial observada en el periodo.

Gráfica 2. Proporción de nacimiento y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). Estudio de Demografía de los Negocios 2021 (EDN, 2021), <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>

Desde la perspectiva privada, es importante para el emprendedor, que arriesga su patrimonio en una iniciativa empresarial o para el inversionista que arriesga su capital en un nuevo proyecto que mejoren sus posibilidades de éxito. También es importante desde una perspectiva pública, ya que proporcionaría elementos de apoyo en la toma de decisiones de los responsables de la promoción económica de las distintas administraciones, para conseguir un mejor impulso al desempeño económico y social. Sin embargo, no parece existir una respuesta clara y aplicable a todas las situaciones.

Aún con esta limitación, investigadores especializados en distintas disciplinas académicas han tratado de establecer qué factores tienen un mayor efecto en el desempeño de las empresas, desde su particular perspectiva, y también se ha conseguido establecer perspectivas multidisciplinarias, necesarias para abordar un fenómeno complejo que incluye múltiples dimensiones.

En esta línea, este capítulo tiene como objetivo revisar el tratamiento que se ha dado al éxito o fracaso de la empresa durante su periodo de mayor vulnerabilidad, que comprende desde su creación hasta que alcanzan estabilidad en el mercado, con el fin de establecer una base para analizar el comportamiento de la MiPYME ante eventos disruptivos como la crisis de la COVID-19 e identificar los factores clave en su supervivencia y desempeño en periodos “normales”.

El plan del capítulo es el siguiente: En el siguiente apartado que constituye la parte medular de este trabajo se expone el amplio debate teórico que se ha desarrollado en distintas disciplinas sobre los factores que afectan la supervivencia de la empresa, en particular de la MiPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) y en concreto se aborda el rol de las capacidades, la suerte y el acceso a la financiación en la supervivencia de la empresa, así como la extensión del concepto de empresa nueva a todo el conjunto de la MiPYME. Posteriormente se propone un punto de encuentro entre las distintas posiciones teóricas revisadas con el fin de establecer la relación entre el nivel de capacidades de la empresa, en particular el de la capacidad de gestión financiera y el acceso a la financiación. Finalmente se proponen dos hipótesis sobre los determinantes de la supervivencia de la MiPYME que se han sometido a prueba empírica. Dicha prueba se expone en detalle en el capítulo 6 de este libro.

Capacidades, suerte y acceso a la financiación en la supervivencia de la empresa

¿Cuáles son las causas del éxito o fracaso de las empresas? ¿Qué factores influyen en que una empresa, en particular una recién creada, pueda participar y mantenerse en el mercado? Ante la inexistencia de una respuesta unificada a esta cuestión, diversos grupos de investigadores han realizado esfuerzos para responder estas cuestiones desde distintas perspectivas, en ocasiones contra-

puestas. Esta situación genera un intenso debate, que en cierta forma expresa la importancia del fenómeno que se aborda.

Un ejemplo de este debate teórico se encuentra en la discusión establecida entre Coad y Storey (2021), Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) y Soto-Simeone y Antreter (2021) sobre la importancia relativa de las capacidades, el acceso a la financiación y la suerte en el potencial de supervivencia de la empresa considerando que la supervivencia en el mercado es la manifestación más básica del éxito empresarial. En cierta forma esta discusión expresa la tensión existente entre posturas más cercanas al pensamiento económico y más cercanas al pensamiento estratégico.

Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) mediante un amplio análisis bibliométrico revisan y resumen la evolución de la literatura relacionada con las desventajas de las empresas en ciertas fases de su desarrollo en particular cuando son nuevas, respecto de empresas consolidadas. Estas desventajas usualmente están asociadas a carencias en los recursos y capacidades disponibles, muchas de ellas relacionadas con la figura del emprendedor, que podrían comprometer la supervivencia de la empresa.

Para Coad y Storey (2021), esta perspectiva sobredimensiona las capacidades del emprendedor/empresario y subestima el rol que tiene el acceso a la financiación y otros aspectos aleatorios (suerte) en que la empresa pueda sobrevivir el tiempo necesario para alcanzar su consolidación en el mercado. Estos autores, ya en el título de su artículo *Sacar al emprendedor del emprendimiento*² manifiestan que, desde su perspectiva, basar el análisis del potencial de éxito de una nueva empresa en la figura del emprendedor no es la mejor forma de realizar un análisis objetivo del fenómeno, dada el aura romántica y heroica que se suele asociar a dicha figura, que además no siempre coincide con la realidad. Centrar el análisis en las capacidades del emprendedor difumina el análisis de la evidencia disponible, que destaca en mayor grado la importancia del acceso a la financiación como determinante de la supervivencia y la consolidación de empresas nuevas.

Estas perspectivas representan, en cierta medida posiciones extremas, y la conciliación entre ambas es posible, como trataré de mostrar en estas páginas, pero antes expondré en mayor detalle la discusión antes señalada ya que expresa

² "Taking the Entrepreneur out of Entrepreneurship".

el soporte teórico a las tendencias dominantes en las estrategias de impulso a la MiPyME.

La MiPyME como empresa nueva

Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020), en su análisis de la evolución seguida en la literatura sobre supervivencia de nuevas empresas, utilizan algunos conceptos que, si bien expresan la forma en que tradicionalmente se ha abordado el análisis, han sido objeto de debate teórico: por ejemplo, su concepto de empresa nueva no está relacionado con el tiempo transcurrido desde su creación, sino con el nivel de madurez alcanzado. Una empresa nueva, en estos términos no necesariamente es una empresa joven o recién creada. Los autores toman este concepto de Kazanjians (1988) quien asume un proceso de desarrollo empresarial estandarizable, asociado en gran medida al tamaño alcanzado, que, en cierta forma, extiende la caracterización de empresas nuevas a todas las que forman parte del conjunto de la MiPyME, desde una perspectiva de inmadurez o carencias respecto a las empresas grandes.

Dicho esto, en términos económicos significa que no ha alcanzado la escala óptima de producción y que debe crecer hasta alcanzarla. Esta es una cuestión ampliamente discutida en la literatura (Storey, 1994; Burns, 1996; Julien, 2000; y Fong, 2020) y es refutada por la existencia de MiPyMES maduras y con alto nivel de desempeño, que no tienen como objetivo crecer, dadas las características del nicho en que actúan, o de empresas que nacen con características propias de empresas maduras, como las nacidas globales (Cavusgil y Knight, 2015; Monferrer, Blesa y Ripollés, 2015; y Paul y Rosado-Serrano, 2019)

Sin embargo, los casos de MiPyMES competitivas resultan minoritarios frente a una inmensa mayoría de empresas en el sector que enfrentan grandes retos en su supervivencia, y en este sentido, el amplio concepto de empresa nueva que se utiliza en el trabajo de Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) permite que sus hallazgos sean leídos desde una perspectiva más general, que prácticamente incluye al conjunto total de la MiPyME y no solo las de reciente creación. Esta situación posibilita incorporar el análisis de los determinantes del éxito o fracaso de la MiPyME, en el análisis de cuestiones coyunturales de corte más transversal, como la respuesta adaptativa de este tipo de empresas ante fenómenos disrup-

tivos como la pandemia de la COVID-19, ya que han puesto de manifiesto diversas desventajas de las empresas del conjunto de la MiPYME respecto a las grandes.

La acumulación de capacidades como determinante de la supervivencia de la MiPYME

El análisis de Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020), que toma como punto de partida la aportación seminal de Stinchcombe (1965), abarca 54 años de investigación en este tópico (1965-2019) en disciplinas como la Economía, la Sociología y la Gestión Estratégica. Sus datos fueron tomados del Web of Sciences Citation Index, y está compuesta por 205 artículos sobre factores de supervivencia de empresas nuevas.

Para estos autores, uno de los conceptos clave para comprender la supervivencia de las firmas es la desventaja de ser una empresa nueva³ tal y como introduce Stinchcombe en 1965. Esta desventaja existe porque las nuevas empresas carecen de recursos y capacidades importantes para su desempeño, que otras con mayor antigüedad (y tamaño) ya han acumulado, como resultado de su historia de decisiones estratégicas (Barney, 1991; y Dierickx y Cool, 1989).

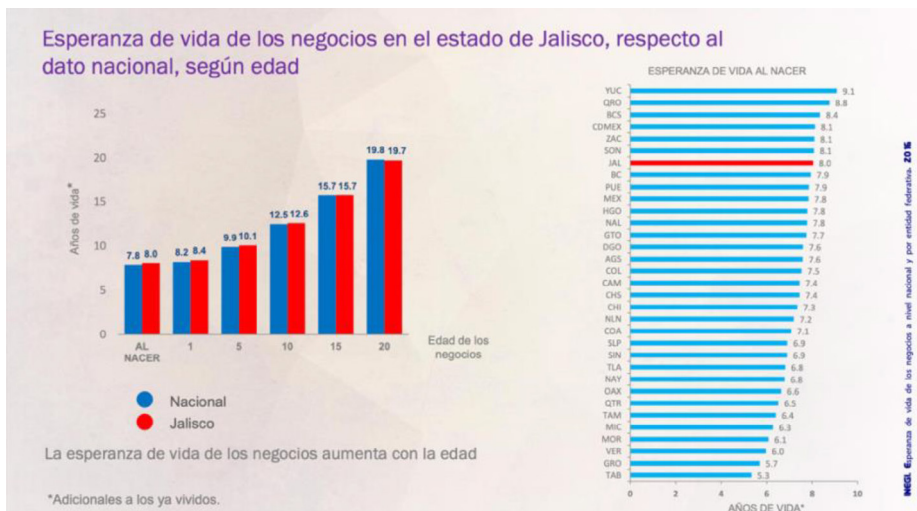
Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) señalan que el concepto de desventaja de ser una empresa nueva, ha jugado un papel clave en el debate sobre la creación de empresas y su perspectiva de supervivencia durante los últimos 50 años. De hecho, la observación sobre la que se basa la construcción del concepto señalado se mantiene vigente. Diversos estudios señalan que existe un mayor número de empresas nuevas que de empresas viejas que fracasan y que a medida que una empresa envejece reduce su riesgo de fracaso.

Como puede verse en la Gráfica 3, según datos del INEGI en su documento Esperanza de vida de los negocios en México⁴ la esperanza de vida de las empresas aumenta con su edad. Así, al momento de su creación una empresa en México tiene una esperanza de vida de 7.8 y en Jalisco de 8 años, mientras que con 20 años de antigüedad su esperanza de vida adicional a lo ya vivido es de 19.8 y 19.7 años respectivamente.

³ Liability of Newnest.

⁴ https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf consultado el 17 de febrero de 2022.

Gráfica 3. Esperanza de vida de los negocios nacional y estatal



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) Esperanza de vida de los negocios en México (https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf) consultado el 17 de febrero de 2022

Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020), señalan que Stinchcombe (1965, p. 148), planteó dos preguntas que han guiado el desarrollo de la investigación relacionada con la supervivencia de las nuevas empresas: ¿Qué aspectos componen la desventaja de ser una empresa nueva? y ¿Cómo afectan las condiciones sociales el grado de desventaja de las empresas nuevas respecto a las ya establecidas? A partir de esas preguntas, agrupan sus hallazgos de los diferentes factores que influyen en la supervivencia de las nuevas empresas en cuatro categorías: Condiciones que caracterizan el entorno de las nuevas empresas; Atributos, características estructurales y estrategias de los nuevos emprendimientos; Características individuales de los fundadores y equipos fundadores; y Relaciones inter e intra-organizacionales y destaca la incorporación, en tiempos recientes, de cuestiones asociadas a raza, género y nacionalidad del emprendedor en el potencial de supervivencia de la empresa nueva.

Tabla 1. Tipos de desventajas que afectan a la MiPYME

Tipos de desventajas que influyen en la supervivencia de nuevas empresas			
Desventaja	Año de introducción del concepto	Autores que introducen el concepto	Hipótesis principal
Desventaja de ser una nueva empresa	1965	Stinchcombe	La probabilidad de fracaso de la empresa disminuye monótonamente con la edad.
Desventaja de ser una empresa pequeña	1983	Freeman, Carroll y Hannan	El tamaño de las empresas está inversamente relacionado con sus tasas de mortalidad.
Desventaja de ser una empresa adolescente	1988/1990	Fichman y Levinthal; Brüderl y Schüssler	En una fase temprana (previa a la adolescencia), los emprendimientos no enfrentan ningún riesgo de muerte (fase luna de miel). Después de este periodo, el riesgo aumenta abruptamente. A esta etapa sigue un descenso continuo del riesgo.
Desventaja de la vejez de la empresa	1986/1987	Aldrich y Auster; Carroll	Las organizaciones viejas experimentan problemas que limitan su capacidad para adoptar modelos adaptativos que mejorarían sus perspectivas de supervivencia.
Desventajas de que los recursos sean escasos	1989	Carroll y Hannan	Las condiciones adversas en el momento de la creación de la empresa dificultan la adquisición de recursos por parte de nuevas organizaciones.
Desventaja de la forma legal de la empresa	1990	Brüderl y Schüssler	Los requisitos mínimos de capital pueden ser altos para las nuevas organizaciones, dependiendo de la forma jurídica que adopten.
Desventaja de ser una empresa obsoleta	1989/1994	Baum-Barron <i>et al.</i>	Las tasas de mortalidad aumentan con la edad debido a la mala adaptación de las organizaciones a su entorno externo.
Desventaja de ser una empresa senil	1989/1994	Baum-Barron <i>et al.</i>	Las tasas de mortalidad aumentan con la edad debido a la acumulación de características organizacionales rígidas (reglas, rutinas y estructuras) que dificultan la adaptabilidad.

Continuación Tabla 1. Tipos de desventajas que afectan a la MiPyME

Desventaja de ser una empresa extranjera	1995/2002	Zaheer; Mata y Portugal	Las empresas que operan en mercados extranjeros incurren en costos adicionales en comparación con las empresas locales.
Desventaja de los vínculos sociales subdesarrollados	2004	Delmar y Shane	Las nuevas empresas son vulnerables debido a su carencia de relaciones estables con terceros participantes.
Desventaja de los emprendedores exitosos	2010/1999	Ucbasaran <i>et al.</i> ; McGrath	Los empresarios experimentados pueden ser excesivamente optimistas en comparación con los emprendedores novatos.
Desventajas de los emprendedores migrantes	2016	Jiang <i>et al.</i>	Las nuevas empresas iniciadas por inmigrantes están en desventaja debido al estatus migratorio de sus fundadores.
Desventaja de los empresarios asociada a su identidad de género o a ser diferente	2018	Micelotta <i>et al.</i>	Las nuevas empresas iniciadas por mujeres están en desventaja debido al sesgo de género de la industria al evaluar la oportunidad, el rendimiento y la singularidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020).

Uno de los hallazgos del trabajo de Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) es que a partir de la década de los años 90 la tendencia principal en la investigación en este ámbito incorporó la teoría de Recursos y Capacidades⁵ como soporte teórico. Esta teoría tiene su origen en la gestión estratégica y su principal objetivo es explicar las fuentes internas de beneficios para la empresa (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). El análisis de la naturaleza de los recursos y capacidades que soportan la ventaja competitiva que se realizan en dicho contexto, también puede ser aplicado para entender las desventajas de las nuevas empresas justamente porque carecen de estos. Sin embargo, el uso de este enfoque teórico conduce a enfatizar los factores internos de la empresa, en detrimento de los externos a esta.

⁵ Para profundizar en la teoría de Recursos y Capacidades sugiero la revisión de Fong (2017) y Fong, Flores y Cardoza (2017).

La suerte y el acceso a la financiación como determinante de la supervivencia de la MiPyME

Por su parte Coad y Storey (2021), al discutir el trabajo de Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) señalan que la literatura que revisaron dichos autores enfatizaba exclusivamente el vínculo entre el talento, las habilidades, las redes de relaciones y en general, el conocimiento del emprendedor en los resultados de la nueva empresa (es decir sus factores internos). Desde su perspectiva, dicha revisión se encuentra incompleta, y podría incluso resultar engañosa, porque omite el concepto clave de la suerte en la supervivencia de la empresa nueva, así como todas las referencias al enfoque teórico que analiza cómo el desempeño se explica mejor mediante criterios de aleatoriedad.

Para explicar su argumento utilizan una analogía al juego de azar, que desde su perspectiva, clarifica el camino que conduce a la consolidación de la empresa en el mercado. Para demostrarlo, en su trabajo presentan un modelo formal que explica el potencial de éxito o fracaso de las nuevas empresas como un proceso aleatorio en que la suerte es relevante, y donde el potencial de éxito depende del acceso a los recursos financieros. En este modelo, los recursos financieros constituyen las fichas del juego y entre más fichas se encuentran a disposición del jugador, en más turnos podrá participar en el juego. Si la empresa participa en suficientes rondas aumenta su probabilidad de alcanzar el éxito eventualmente. Su modelo elimina al emprendedor del emprendimiento.

Coad y Storey (2021) inscriben su trabajo en lo que denominan “escuela de pensamiento aleatorio” en *Gestión Estratégica* y señalan a Denrell *et al.* (2015) como punto de referencia para dicha corriente, misma que desde su perspectiva se ha utilizado ampliamente para explicar la supervivencia de empresas nuevas.⁶

⁶ La crítica de Coad y Storey (2021) al trabajo de Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020) y en general a los estudios sobre la supervivencia de la empresa basados en las capacidades incluye un aspecto difícilmente obviaable asociado a la pobreza en los resultados empíricos. Esta cuestión no es baladí, pero tiene una causa clara. Las capacidades tienen carácter único e idiosincrásico, y si bien desde la perspectiva de Eisenhardt y Martin (2000) la mayor parte de las empresas (en particular las del conjunto de la MiPyME) disponen de capacidades muy similares, prácticamente asimilables a *buenas prácticas*, lo cierto es que su evaluación empírica es muy compleja. La enorme variabilidad en que se manifiestan las distintas capacidades, aún en conjuntos empresariales con características tipológicas parecidas, dificulta establecer conjuntos de variables adecuados para ser utilizados en grandes estudios cuantitativos y para que estos puedan tener resultados concluyentes. Esto no es un problema asociado a la capacidad de la teoría para explicar un fenómeno, sino a las carencias de los métodos de contras-

En su respuesta a estas críticas Soto-Simeone y Antretter (2021) si bien reconocen la validez de algunos de los planteamientos de Coad y Storey (2021) cuestionan la aplicabilidad de la ‘escuela de pensamiento aleatorio’ para explicar la supervivencia de una nueva empresa a partir de 3 aspectos:

- 1) El uso semántico de los términos “supervivencia” y “desempeño” en el contexto de nuevos emprendimientos;
- 2) La incompatibilidad de la analogía del juego aleatorio con el espíritu empresarial; y
- 3) La influencia de los procesos psicológicos en la supervivencia de los emprendimientos.

Para sustentar su réplica realizan una amplia revisión de literatura y concluyen que ver a los emprendedores como participantes en juegos de azar resulta una analogía que no solo es miope sino que también tiene connotaciones negativas, y proponen una metáfora alternativa del empresario como marinero:

No controlan el clima, ni pueden cambiar los patrones de las mareas. Sin embargo, pueden ajustar sus velas para mantenerse a flote (sobrevivir); pueden influir en el estado de ánimo y los esfuerzos de los miembros de su tripulación; y pueden tomar decisiones sobre avanzar o permanecer fondeados si las condiciones climáticas son adversas. Habiendo logrado (o asegurado) este objetivo principal, evaluarán su rendimiento de navegación

tación empírica para evaluar el comportamiento de fenómenos con componentes únicos e idiosincrásicos, que evolucionan constantemente. Estas circunstancias pueden generar incomodidad entre investigadores entrenados en el uso de grandes bases de datos, donde el comportamiento de las variables es lo suficientemente estable y clara como para proponer modelos formales y alcanzar resultados estadísticamente significativos. Sin embargo, no todos los fenómenos pueden ser abordados desde esa perspectiva. Para poder abordar fenómenos cuyo nivel de complejidad es elevado se requiere de un nivel de enfoque más realista (o menos abstracto y estilizado) para poder generar las respuestas adecuadas en términos de resolución de problemas cotidianos, y al mismo tiempo generar conocimiento objetivo. Las ganancias en realismo usualmente llevan asociadas pérdidas en generalidad, y en ese sentido Coad y Storey (2021) identifican un problema, que si bien no puede ser atribuido al enfoque teórico, existe y encontrar una resolución para esta cuestión metodológica es un reto para la comunidad académica. Una de las posibles respuestas para esta cuestión se encuentra en la propuesta del diseño de *estudio de casos modular* (Fong, 2017; y Fong, Ocampo y Alarcón, 2020) que podría ser una alternativa adecuada para el análisis de fenómenos complejos, únicos e idiosincrásicos como las capacidades, y su impacto en la supervivencia de la empresa.

en función de, por ejemplo, la velocidad (si quieren ser los más rápidos), la sostenibilidad (si quieren navegar de la manera más limpia posible), nuevas rutas descubiertas (si quieren atravesar los paisajes más agradables o tranquilos), seguridad (si su objetivo es evitar colisiones), felicidad de la tripulación (si su atención se centra en el bienestar de las personas) o rendimiento (si quieren optimizar el consumo de combustible/energía). Además, como se observa en los empresarios, los marineros también difieren en sus motivaciones; por ejemplo, lo que motivó a Colón, Magallanes o Shackleton a navegar hacia América y la Antártida es muy diferente de las motivaciones de los regatistas que compiten en la Copa América o en los Juegos Olímpicos.⁷

Capacidades, suerte, capacidad de gestión financiera y acceso a la financiación: un punto de encuentro

A pesar de la aparente discrepancia entre las posiciones de los autores antes referidos se pueden observar complementariedades. Por una parte, siguiendo la metáfora del emprendedor como marinero, si bien es cierto que sus características, en particular los microfundamentos de las capacidades que soportan (Tece, 2007; Felin, Foss y Heimeriks, 2012; Barney y Fellin, 2013; Foss y Pedersen, 2016; y Versailles y Foss, 2019) constituyen el filtro mediante el cual la empresa identifica, evalúa, decide y ejecuta las acciones clave en la supervivencia de la empresa, también se puede afirmar que eventos disruptivos aleatorios, como ha sido la pandemia de la COVID-19, limitan el potencial de guía del *marinero*, que enfrenta un mundo desconocido fuera de la ruta prevista (Leonard-Barton, 1992). En estas situaciones la suerte, y sobre todo el acceso a financiamiento que permita tener una siguiente oportunidad tiene un papel importante en la supervivencia de la empresa.

En esta dicotomía entre capacidades y suerte/acceso a la financiación, se puede observar que más que explicaciones alternativas, lo que hay es diferencias de énfasis, en donde la cercanía a posiciones propias de la gestión estratégica asume como elemento axiomático el rol de los gestores y su toma de decisiones como factor clave en la supervivencia de la empresa (y de hecho también en su desempeño), mientras enfoques más cercanos al pensamiento económico no le

⁷ Soto-Simeone y Antretter (2021, p. 551).

otorgan ese mismo rol preponderante, pudiendo en el extremo asumir el enfoque de *caja negra* del pensamiento económico neoclásico y asignar su función a circunstancias aleatorias.

El rol de la suerte en el éxito de la empresa es innegable, pero está fuera del control de los agentes económicos. Por este motivo su presencia en el análisis estratégico y, de hecho, también en el económico es reducida. Denrell (2015), cuando introduce la llamada corriente de pensamiento aleatorio en la Gestión Estratégica cita como antecedente, entre otros, el trabajo de Barney de 1986, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, ampliamente conocido por ser uno de los trabajos fundacionales de la teoría de Recursos y Capacidades e introducir el concepto de *mercado de recursos*. En dicho artículo Barney señala que la posibilidad de una empresa de obtener recursos que les generen rentas depende de las características del mercado de recursos en particular en que debe obtenerlos. Si el mercado de recursos funciona de manera perfecta, compradores y vendedores podrían adelantar el valor de cada recurso una vez utilizado en una estrategia, por lo que su precio de venta ya incluiría el valor de la renta generada, mientras que si el mercado de recursos es imperfecto, existe la posibilidad de que las empresas con expectativas más precisas adquieran el recurso por un precio inferior a su valor una vez utilizado en la estrategia. El diferencial entre el precio *ex ante* y *ex post* del recurso es el origen de las rentas y por consiguiente, de los beneficios extraordinarios que obtienen las empresas que disfrutan de la ventaja competitiva de poseer el recurso antes mencionado.

Barney (1986) remarca que a menos que las expectativas sean perfectas, existe la posibilidad de que alguna empresa tenga suerte y adquiera el recurso potencialmente generador de rentas aún sin disponer de la capacidad de análisis que conduzca a la formación de expectativas precisas, pero el énfasis de su trabajo está en la naturaleza de los mercados de recursos y de los recursos mismos, así como de las habilidades y características de los gestores que permiten la generación de expectativas correctas, y no de la suerte en la determinación de la estrategia de la empresa, aún cuando ésta pueda jugar un rol en el desempeño alcanzado.

En términos generales se puede decir que factores aleatorios como la suerte pueden jugar un rol importante en la supervivencia de la empresa, pero al estar

fuera del alcance de las decisiones que toman los gestores su énfasis en la literatura ha sido menor, y que el reconocimiento de su relevancia no contribuye a la generación de conocimiento que permita guiar la toma de decisiones y la resolución de los problemas de la empresa.

La observación de Soto-Simeone, Siren y Antretter (2020) de una creciente utilización de la teoría de Recursos y Capacidades en la discusión de los factores que afectan a la supervivencia de las empresas nuevas pone de manifiesto que la comunidad académica considera que explicaciones basadas en las capacidades de la empresa y en particular de los microfundamentos de dichas capacidades (Teece, 2007; Felin, Foss y Heimeriks, 2012; Barney y Fellin, 2013; Foss y Pedersen, 2016; y Versailles y Foss, 2019), resultan promisorias para explicar el potencial de supervivencia de las empresas nuevas sin que esto excluya el rol de la suerte, pero poniendo el foco en variables sujetas a la acción directiva y también a incentivos del entorno generadas por instituciones que pueden establecer arreglos propicios a la creación, desarrollo y consolidación de la MiPyme desde una perspectiva más controlable que la suerte.

En cuanto al acceso a la financiación, existe un alto consenso en que es un factor primordial para la supervivencia y también en la mejora en el desempeño de las empresas. El Banco Mundial en su publicación “Crecimiento de la productividad en México: Comprendiendo las dinámicas principales y los determinantes clave” (2021, p. 101), señala lo siguiente:

El acceso al financiamiento, tanto a corto como a largo plazo, es crucial para el crecimiento de las empresas. El acceso al financiamiento a corto plazo desempeña un papel fundamental en la ampliación de la escala, ya que permite a las empresas apalancarse y cubrir los costos del capital de trabajo. El acceso al financiamiento a largo plazo, por su parte, es crucial para la inversión de capital, la inversión en tecnología de la información y las comunicaciones, la investigación y el desarrollo (I+D) y la innovación, que construyen la capacidad de las empresas para crecer a largo plazo. Además, dependiendo de las características de las empresas y del nivel de desarrollo de los mercados financieros, el acceso al financiamiento puede ayudar a las empresas a enfrentar los *shocks* en la demanda, como los que se produjeron durante la Gran Recesión o la reciente crisis de COVID-19, al aliviar las restricciones de flujo de caja a corto plazo.

La empresa no puede ser creada en carencia absoluta de recursos financieros. En términos amplios se observa que una inmensa mayoría de las empresas del conjunto de la MiPYME en México han sido creadas a partir de recursos financieros propios del emprendedor y han tenido poco acceso a financiación formal externa. Las causas de la poca financiación de la empresa en México son muchas y de distinta índole: puede deberse a que el sistema financiero carezca de fondos suficientes para canalizar la empresa, en particular a las más pequeñas, a que los instrumentos financieros existentes no sean los más adecuados para ese objetivo, a las tasas de interés excesivamente elevadas, a que los arreglos institucionales no generan los incentivos adecuados para una mayor financiación de la MiPYME, a la carencia o ineficacia de instituciones y programas públicos de apoyo a la MiPYME, o en general a la desatención de las administraciones públicas, etc. Estas causas tienen en común que son externas a la empresa misma.

Sin embargo, también existen causas internas por las cuales las empresas no buscan financiamiento externo aún cuando este estuviera disponible. ¿Por qué empresas que enfrentan diversas desventajas como el hecho de ser nuevas o de carecer de recursos y capacidades suficientes para consolidarse en el mercado renuncian a obtener financiación externa? ¿Por qué no quieren o no pueden acceder a dicho financiamiento? Las respuestas son múltiples: algunas empresas pueden autofinanciarse con los beneficios generados por su actividad misma, otras no buscan crecer o desarrollar proyectos estratégicos que requieran ser financiados con recursos externos.

El comportamiento de la empresa ante la opción de buscar financiación externa están asociados a las capacidades, en particular las que soportan los responsables de la gestión de la empresa. Las capacidades intervienen en la identificación de las oportunidades de mercado. También permiten realizar la modificación de la función de producción de la empresa para que la oportunidad pueda ser aprovechada. Son clave en que los nuevos proyectos alcancen un grado de rentabilidad suficiente para cubrir el costo de su financiación y generar excedentes. Si el emprendedor o el equipo de gestión de la MiPYME no tiene expectativas de obtención de ganancias, tampoco tendrá incentivos para asumir el riesgo de financiamiento externo.

La capacidad de gestión financiera de la empresa en particular, determina si esta pueda realizar los trámites asociados a la obtención del crédito, en un

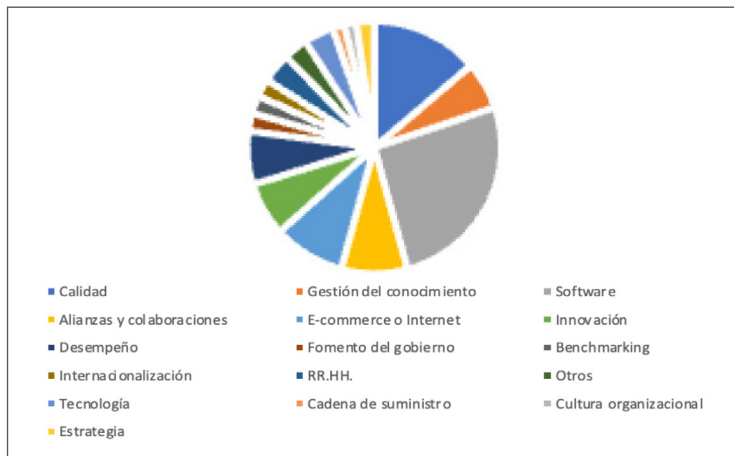
contexto de gran asimetría en el poder de mercado entre los oferentes y los demandantes de financiación. En este escenario, para el conjunto de la MiPyme las capacidades parecen ser más relevantes que el acceso a financiación externa en su supervivencia y en su desempeño. Esta percepción es diametralmente contraria al de otras instituciones como la banca, las cámaras industriales o las administraciones públicas, que observan en el acceso a financiación externa la variable clave en la supervivencia de la empresa.

Los estudios empíricos sobre factores clave de éxito en la MiPyme corroboran que esta no da gran atención a la financiación externa⁸ (posiblemente porque de hecho, la mayor parte de las empresas del conjunto no tienen acceso a esta). En estas investigaciones no suele mencionarse el acceso a la financiación externa como factor de éxito. Si bien algunos autores como Haahti (1994) encuentran que disponer de una posición financiera sólida es importante, refiere más a la capacidad de autofinanciación que al acceso al financiamiento externo. Rodríguez y Fong (2021) en un reciente estudio bibliométrico encuentran que el acceso a la financiación externa no es mencionado como uno de los factores críticos de éxito en la MiPyme (ver Gráfica 4). Incluso en el contexto de la crisis de la COVID-19 donde disponer de apoyo financiero público ha sido importante para la empresa, el acceso a la financiación externa no fue identificado como un factor crítico para el éxito, tal como muestran los resultados de Asad y Kashif (2021). Sin embargo, en todos los estudios mencionados se observan diversas capacidades asociadas al emprendedor o al equipo de gestión como factores clave de éxito.

Los argumentos anteriores ponen de manifiesto que la supervivencia de la MiPyme (en particular en periodos de crisis como el experimentado a partir de la epidemia de la COVID-19), está asociada a las capacidades, la suerte y el acceso a la financiación, donde el potencial de la empresa de aprovechar la suerte y el financiamiento externo –en caso de haberlo– depende de las capacidades de la empresa, en particular de las soportadas por el emprendedor o por equipos de gestión.

⁸ Un aspecto cultural que explica la aversión a contratar financiación externa está asociada a las consecuencias que han tenido las diversas crisis financieras que se han experimentado desde la década de los años 80 sobre el tejido productivo, en que los abruptos aumentos de tasas de interés contribuyeron a la destrucción de muchas MiPymes que habrían sobrevivido si no hubieran tenido deuda con el sistema financiero.

Gráfica 4. Factores críticos de éxito



Fuente: Rodríguez y Fong (2020).

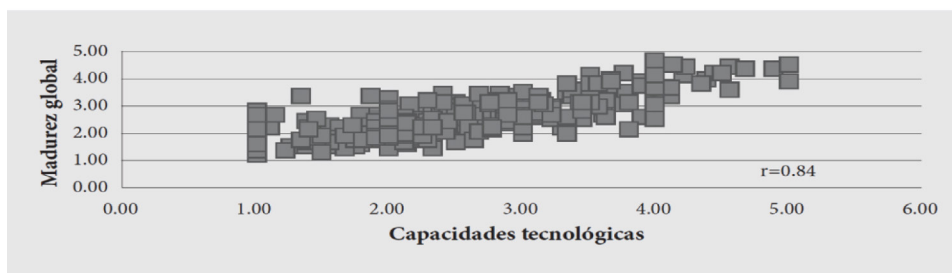
Las capacidades de absorción de conocimiento y de innovación son clave para que la empresa identifique y desarrolle proyectos estratégicos que requieran montos de inversión mayores a los que puede autofinanciar, mientras que su capacidad de gestión financiera determina el tipo de financiación (interna o externa) que puede utilizar.

Arechavala (2014), en su amplio estudio sobre la cultura empresarial en el occidente de México, demuestra la importancia de algunos microfundamentos de las capacidades del emprendedor como impulsores del desarrollo de prácticas y proyectos que conducirían a que la empresa tuviera requerimientos de financiación adicional a la que puede cubrir con recursos propios, y también a que pudiera gestionar dicha financiación. Desde su perspectiva, los objetivos explícitos o implícitos del emprendedor definen el tamaño, el alcance y el nivel de aspiración en su empresa. Estos objetivos tienden a ser estáticos durante la vida dentro de la empresa del emprendedor y son determinantes en el nivel de madurez que pudiera alcanzar la organización, expresado en el nivel de prácticas empresariales que utiliza.

Para Arechavala (2014) el nivel de capacidades tecnológicas es un indicador claro para comprender porque una empresa decide desarrollar prácticas de clase

mundial o quedarse simplemente a la altura de lo básico para su supervivencia. El desarrollo de capacidades tecnológicas exige y presupone la maduración de muchas otras prácticas en la empresa en distintos ámbitos funcionales, incluyendo el financiero (ver Gráfica 5). En su trabajo, Arechavala (2014) no utiliza la nomenclatura propia de la teoría de Recursos y Capacidades, pero el *nivel de prácticas* es también un buen indicador para expresar la sofisticación alcanzada en las distintas capacidades de que dispone la empresa (ver Gráfica 5).

Gráfica 5. Relación entre la madurez global de las prácticas de la empresa y su capacidad tecnológica



Fuente: Arechavala, 2014.

Desde la perspectiva interna, y conforme a lo establecido en la teoría de Recursos y Capacidades, como teórico más usual en el estudio de los determinantes de la supervivencia de la MiPYME, se puede considerar que entre más capacidades disponga la empresa y en particular, más desarrollada esté su capacidad de gestión financiera más probable es que se recurra a la financiación externa. Adicionalmente, entre más desarrollado, más recursos tenga disponibles y más competitivo sea el mercado financiero mayor será la posibilidad de que cubra los requerimientos de financiación de proyectos rentables en la MiPYME.

En el capítulo 6 de este libro se presenta la prueba empírica mediante la cual se han contrastado las hipótesis derivadas de la síntesis del debate teórico presentado en este capítulo. En dicha prueba empírica, consistente en la realización de un estudio de casos múltiple constituido por 11 casos de tipo modular realizados en MiPYMES de distintas regiones de México, se encontró soporte tanto a la hipótesis de que el nivel de capacidades de la empresa afecta positivamente a

su demanda de financiación externa, como a la hipótesis de que el nivel de desarrollo de su capacidad de gestión financiera afecta el tipo de financiación que la empresa utiliza en su estrategia.

Conclusiones

Como resultado del análisis de la literatura realizado en este capítulo se puede afirmar que existe un punto de reconciliación en el debate sobre los determinantes de la supervivencia de las empresas nuevas. En dicho debate por un lado se encuentran los investigadores de diversas disciplinas que encuentran la explicación de la supervivencia de la empresa en las capacidades de la misma y por otro lado, los que priman el acceso a la financiación y la suerte como principal explicación de dicho fenómeno. El punto de reconciliación se encuentra en que las capacidades –particularmente las soportadas por el emprendedor/equipo de gestión– determinan que las empresas pongan en marcha o no proyectos que requieran de financiación externa. La capacidad de gestión financiera, por otra parte, afecta el tipo de financiación que la empresa pueda utilizar (interna o externa) en la realización de dichos proyectos.

Esta perspectiva pone de manifiesto que, bajo el supuesto que el sistema financiero disponga de los recursos y la disponibilidad para otorgar financiación a la MIPYME, la demanda de crédito está supeditada a que las empresas dispongan de suficientes capacidades, en particular de carácter tecnológico, para encontrar oportunidades de inversión rentables con requerimientos de recursos financieros adicionales a los propios, que justifiquen el costo y riesgo de acceder a financiación externa. Adicionalmente la capacidad de gestión financiera afecta en que la empresa pueda realizar las gestiones necesarias para obtener el tipo de financiación que requiere el proyecto. A mayor complejidad del proyecto, se requiere mayor nivel de desarrollo de la capacidad de gestión financiera.

Una de las implicaciones que tiene lo anterior es que no es suficiente con facilitar el acceso a la financiación de la MIPYME para garantizar mejoras en el desempeño del sector. Simultáneamente es importante propiciar un mejor acceso a la innovación tecnológica y transferir conocimiento que pueda contribuir a mejorar la capacidad de gestión financiera, con el fin de viabilizar la realización

de proyectos innovadores. Aun cuando la MiPyME opte por el uso de recursos propios en su estrategia, la capacidad de gestión financiera afecta la eficiencia en la utilización de recursos en los proyectos de la empresa o en la generación de reservas.

Bibliografía

- Anand, P., Ferrer, B., Gao, Q., Nogales, R., y Unterhalter, E. (2020). COVID-19 as a capability crisis: Using the capability framework to understand policy challenges. *Journal of Human Development and Capabilities*, 21(3), 293-299.
- Arechavala, R. (2014). Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México ¿Hacia dónde vamos? Editorial Universitaria: Universidad de Guadalajara, México.
- Asad, M., y Kashif, M. (2021). Unveiling success factors for small and medium enterprises during COVID-19 pandemic. *Arab Journal of Basic and Applied Sciences*, 28(1), 187-194.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Burns, P. (1996). Introduction: the significance of small firms, en: *small business and entrepreneurship*, Macmillan Business.
- Cavusgil, S. T. y Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Coad, A. y Storey, D. J. (2021). Taking the entrepreneur out of entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 541-548
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Denrell, J., Fang, C. y Liu, C. (2015). Perspective-Chance explanations in the management sciences. *Organization Science*, 26(3), 923-940.

- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H. y Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Fong Reynoso, C. (2017). Competitividad e internacionalización de la pyme en México. Análisis sectorial y empresarial. Editorial Universidad de Guadalajara <http://www.cucea.udg.mx/administra/publicaciones/portadas/pdf/Competitividad-e-internacionalizacion-EBOOK.pdf>
- Fong Reynoso, C, Flores Valenzuela, K. E y Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fong, C (2020). Lo que el SARS-COV-2 se llevó. Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME, en: Fong, C., Ocampo L. E. y Alarcón M. A. (2020). *Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular*. Zapopan: Universidad de Guadalajara.
- Foss, N. J. y Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), E22-E34.
- Haanti A. (1994). Key Success Factors in Manufacturing, en Veciana, J. M. (ed.). (1994) *Internationalization, Networks and Strategy* Avebury.
- Iacovone L., I. Muñoz R., Olaberria E. y Pereira M. P. [México-Banco Mundial] (2021). Crecimiento de la productividad en México: comprendiendo las dinámicas principales y los determinantes clave. Banco Mundial.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020). Comunicado de prensa núm. 110/20 del 25 de febrero de 2020 https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_pconst/pib_pconst2020_02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). Estudio de Demografía de los Negocios 2021 (EDN, 2021) <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- Julien, P. A. (ed.) (2000). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, segunda edición, Brockfield, VT: Ashgate.

- Kazanjian, R. K. (1988). relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31, 257-279.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A. y Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis. A rapid response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- International Monetary Fund (2019). Global Financial Stability Report: Lower for Longer. Washington, D.C.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Monferrer, D., Blesa, A. y Ripollés, M. (2015). Born globals trough knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36.
- Paul, J. y Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-Global/ International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Rodríguez-Aldana, M. L. y Fong, C. (2020). Análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las PYMES. *Nova Scientia*, 12(24). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267>
- Rumelt, R. P., Schendel, D. y Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.
- Soto-Simeone, A., Sirén, C y Antretter, T. (2020). New Venture Survival: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 378-407.
- Soto-Simeone, A., y Antretter, T. (2021). The role of skill versus luck in new venture survival. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 549-556.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. En J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142–193). Chicago, Il.: Rand-McNally. citado por Soto-Simeone, Síren y Antretter (2020).
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*, Routledge 11 New Fetter Lane, Londres.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Urbasos, I. (2020). La nueva guerra de precios petroleros. *Global Affairs Strategic Studies* consultado en <https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/la-nueva-guerra-de-precios-petroleros>
- Versailles, D. y Foss, N. (2019). Unpacking the constituents of dynamic capabilities: A microfoundations perspective. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 18-29.

CAPÍTULO 2

El financiamiento de la PyME en México

MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA*
DAVID SALVADOR CISNEROS ZEPEDA**

Resumen

En este capítulo se realiza una revisión de literatura sobre los principales aspectos del financiamiento de la PyME en México, además de brindar un breve contexto estadístico de la situación del financiamiento a la PyME desde sus diversas fuentes. Adicionalmente, se describen a las principales instituciones que financian a la PyME, así como las problemáticas que puede presentar una empresa de alta tecnología para acceder al financiamiento bancario. Una de las principales conclusiones, es que las empresas más pequeñas, generalmente reciben menos financiamiento que las grandes, lo cual se puede deber a problemáticas internas de la empresa, o problemáticas de la estructura del mercado de financiamiento en México.

Palabras clave: PyME, Financiamiento, Estructura del financiamiento, Fuentes de Financiamiento, Acceso al financiamiento.

Introducción

El acceso a mercados financieros y la discriminación en el acceso al financiamiento bancario para las PYMES de América Latina, no es un problema nuevo, de hecho, se ha puesto de manifiesto esta problemática en diversas publicaciones de la CEPAL (Ferraro y Goldstein, 2011). Uno de los principales efectos de esta falta de financiamiento se puede ver reflejado en el desarrollo dispar de capaci-

* moises.alarcon@cucea.udg.mx

** davids_cisneros@hotmail.com

dades productivas de las empresas, en el poco o nulo acceso a mercados internacionales, en la falta de apoyos a empresas *spin-off* de base tecnológica, pero en los casos más extremos esto puede significar el cierre de una empresa.

Los principales objetivos para la obtención de financiamiento de la PYME son la supervivencia o el crecimiento (Saavedra y López, 2019), en cualquiera de los dos casos, las PYMES enfrentan problemas de acceso al financiamiento, ya sea por problemáticas internas asociadas a la propia estructura de la empresa, o ya sea debido a problemáticas externas a la empresa, que se relacionan con la información imperfecta en los mercados financieros.

Algunas de las problemáticas que han llevado a las empresas a tener esta falta de financiamiento, y que sobre todo refuerzan las políticas de poco acceso a financiamiento, son los conceptos de “riesgo moral” y “selección adversa”. Donde la selección adversa, pone de manifiesto la falta de instrumentos que tienen las instituciones bancarias para reconocer un buen proyecto de uno que es malo, esto en términos de sus retornos. Mientras que el riesgo moral, se refiere a cómo las instituciones financieras deben cubrir el costo que implica el mal uso de recursos por parte de las empresas o empresarios que solicitan los créditos.

En este sentido, la selección adversa y el riesgo moral, han sido los principales justificantes de la discriminación en el acceso a financiamiento para la PYME, pues estas empresas generalmente no tienen contruidos sus estados financieros, o bien, son poco transparentes. Por otro lado, dado el tamaño de las PYMES, generalmente los montos solicitados por estas empresas son relativamente pequeños, pero también muy numerosos por la cantidad de PYMES que existen. Por lo que se ha optado por disminuir el número de créditos otorgados a estas empresas, o bien se elevan las tasas de interés que se les requieren a las PYMES o, por otro lado, se les solicita colaterales en garantía, lo que eleva el costo del acceso al financiamiento de las PYMES.

Así, la literatura sobre el financiamiento bancario ha transitado por distintas teorías que explican este comportamiento, como la estructura de capital propuesta por Modigliani y Miller en 1958, las teorías del agente y el principal de Jensen y Meckling en 1976; y el enfoque de señales de Chew en 2001 (Saavedra y Lopez, 2019). No obstante, estas teorías no han dado una explicación a esta falta de financiamiento en países en desarrollo, lo que se puede deber a condiciones tanto del mercado como internas de la empresa (informalidad, capacitación, etc.).

Si bien es cierto, que lo anterior forma parte de una política generalizada de acceso al financiamiento de las PYMES en América Latina, también se ha podido documentar que en países donde predomina la banca pública, en países donde existe una banca de desarrollo de carácter nacional (Pavón, 2010; Ferraro y Goldstein, 2011). Esto denota que la banca pública, así como la banca de carácter nacional, tiene una mayor comprensión de las necesidades financieras de las PYMES, lo que no necesariamente implica un menor riesgo para las instituciones financieras.

Por el lado de las PYMES, las problemáticas en el acceso al financiamiento se relacionan con la falta de capacidades empresariales, como lo pueden ser la educación financiera, la experiencia en la solicitud de créditos, la construcción de un plan de negocios, y la falta de documentación necesaria de la empresa, inclusive su carácter de informalidad. Por otra parte, se tiene que las PYMES generalmente cuentan con capital compartido, es decir, capital que forma parte de sus pertenencias familiares y mobiliario de sus hogares, por lo que es difícil separar los bienes del hogar y de la empresa, lo que dificulta contar con colaterales o garantías para poder ofrecer una garantía a las instituciones bancarias (Okabe, 2012).

De aquí, podemos concluir que la falta de acceso a financiamiento para la PYME, es un aspecto compartido entre las políticas de accesos al crédito establecidas por las mismas instituciones financieras, pero por otro lado debido a la falta de capacidades de las empresas tanto para solicitar créditos, como por su falta de capacidad de ofrecer un colateral para acceder a un crédito. Esto tiene implicaciones importantes, pues en un país como México donde el 99.5% de las empresas son de tamaño micro, pequeñas o medianas, se puede asumir que existe un costo importante de acceso a créditos, lo que genera asimetrías en la formación de capacidades productivas entre empresas PYMES y empresas de tamaño grande, pues se asume que las empresas grandes tienen información contable, capacidades empresariales y activos que ofrecen como colaterales para solicitar créditos a tasas más bajas.

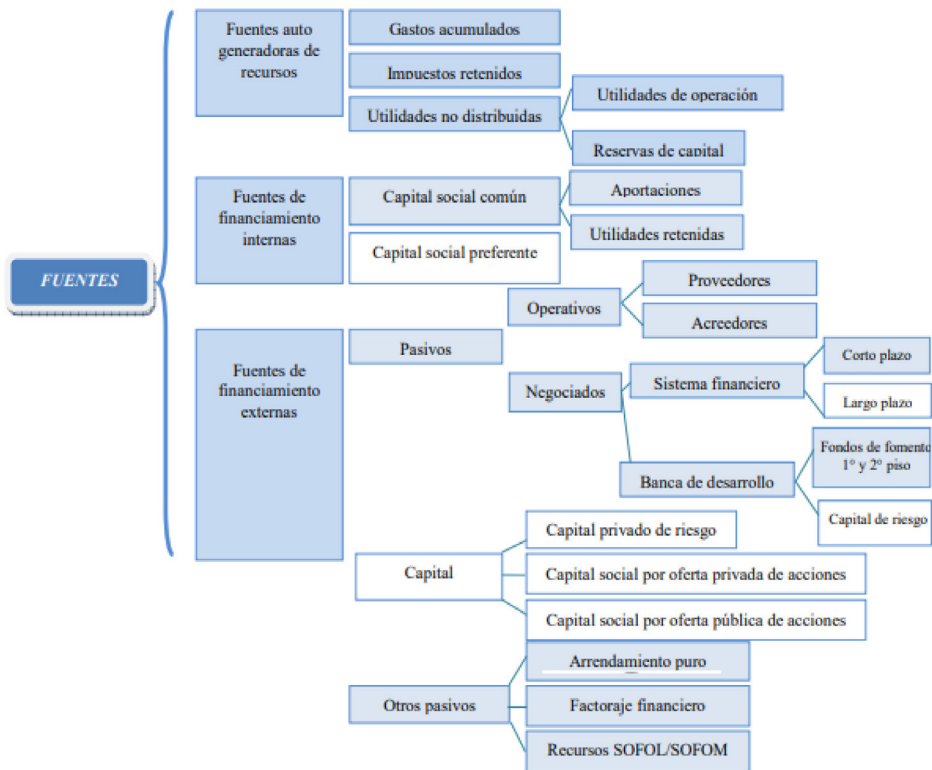
Dichas asimetrías, no solo imponen dificultades para las PYMES, sino también para empresas que aún no han sido creadas, ya que los emprendedores que no cuentan con un capital que les respalde para solicitar créditos, deberán acceder

a créditos a una tasa más alta. Esto probablemente, impedirá la creación de empresas, entre las que puede haber algunas que sean viables.

La banca de desarrollo y el sistema financiero de apoyo a la PYME

Hasta antes del año 2010, se tenían identificadas las principales fuentes de financiamiento para las PYMES en México, entre ellas para su análisis pueden ser fuentes internas y externas, así como fuentes generadoras de recursos. Dada la dificultad de la PYME mexicana para generar recursos propios y para lograr obtener mayor financiamiento interno, en este apartado nos centramos en las fuentes de financiamiento externas.

Figura 1: Fuentes de financiamiento para la PYME



Fuente: Pavón (2010).

De esta manera, se observa en la Figura 1, que las principales fuentes de financiamiento externo son por un lado los proveedores y acreedores, en el caso del financiamiento de corto plazo, mientras que en el largo plazo, está la banca de desarrollo y las instituciones financieras de apoyo, que ofrecen servicios de factoraje, arrendamiento y otros servicios. Por la parte del financiamiento externo por la vía del capital, se observa un panorama complicado, debido a las propias circunstancias por las que atraviesa la PYME donde se tiene una falta de activos y por tanto de obtención de capital por vía de socios.

Respecto de la banca de desarrollo y de acuerdo con el Banco de México (BANXICO)¹, en México existen Intermediarios Financieros de Fomento (IFF) y todos ellos forman parte del sistema financiero. Es a través de estos intermediarios que el gobierno de México ofrece diversos servicios financieros para promover el desarrollo económico. Estos intermediarios están constituidos por seis instituciones bancarias y dos instituciones financieras de fomento (Banco-mext, Banobras, SHF, Nafin, Banco del Bienestar, Banjercito, que son bancos y por otro lado, FIRA y FND como instituciones de fomento).

Todas estas IFF constituyen a la banca de primer piso, que es la encargada de tratar directamente con las empresas que tienen proyectos con objetivos estratégicos de desarrollo productivo para México. No obstante, también existe una banca de segundo piso, constituida por la banca múltiple que no trabaja directamente con las empresas o clientes, sino que otorga financiamiento a través de distintas instituciones gubernamentales, tales como la Secretaría de Economía y diversos organismos gubernamentales.

Dos de los objetivos principales de estas IFF, son por un lado el desarrollo económico que ya se mencionó, pero también por otra parte el establecimiento de políticas contracíclicas que eviten las recesiones económicas. En este sentido, cuando se presentan etapas de dificultades económicas, el mismo BANXICO² señala que, "...se incrementan los riesgos asociados y la probabilidad de incumplimiento en las operaciones crediticias. En consecuencia, algunos proyectos requieren un nivel de rentabilidad mayor o de garantías adicionales para poder

¹ http://educa.banxico.org.mx/banxico_educa_educacion_financiera/blog97-banca-desarrollo-parte.html

² http://educa.banxico.org.mx/banxico_educa_educacion_financiera/blog-98-banca-desarrollo-fide.html

cubrir los riesgos asociados”, por lo que en estas etapas, hay un espacio para ejecutar líneas de acción que mejoren la capacidad productiva de las empresas.

En este contexto, las IFF constituyen una de las principales políticas económicas de acceso al crédito de la PYME en México, no obstante, la falta de garantías o colaterales ha sido uno de los principales obstáculos para solicitar créditos por parte de la PYME, motivo por el cual la rentabilidad social y no la económica, es la que justifica el otorgamiento de créditos a la PYME por parte de la banca de primer piso. De hecho, esta constituye una de las principales controversias, ya que él dejase llevar casi exclusivamente por rentabilidad social y relegar a la rentabilidad económica ha pervertido el objetivo primordial de la banca de desarrollo.

El acceso al crédito bancario

Por mucho tiempo, en la literatura se ha puesto de manifiesto la problemática del acceso al crédito bancario por parte de las PYMES, ya que frecuentemente las PYMES carecen de otro tipo de financiamientos externos de largo plazo (Marius *et al.*, 2018). Lo que contrasta con la importancia de la PYME, ya que por señalar un ejemplo, en México las PYMES aportan más del 60% del empleo y más de la cuarta parte del PIB, y no obstante estas características, generalmente tienen menos acceso a los créditos bancarios que las empresas de tamaño grande, siendo que las empresas de tamaño grande son menos del 0.1% del total de empresas en México. Particularmente, este problema se agrava dentro del contexto de las crisis económicas, tales como la crisis de 2008/2009 y probablemente la crisis económica generada por la COVID-19, ya que durante o después de estas crisis se genera un alza en las tasas de interés de referencia.

Una de las principales explicaciones a nivel internacional para este acceso al crédito bancario, está dada por la competencia entre los bancos comerciales (Marius *et al.*, 2018; Cazorla, 2008), ya que la mayor competencia genera mejoras en las condiciones para la aceptación de créditos. En este sentido, la competencia bancaria en México es casi inexistente, pues como lo señalan Saavedra y López (2019), alrededor del 42.6 % de las PYMES operan con un solo banco. Esta condi-

ción de dependencia en una sola institución bancaria hace difícil la competencia, pues las PYMES actúan como clientes cautivos de un solo banco.

Una de las soluciones que se han encontrado en la parte de política pública de acceso al crédito, es a través de las Fintech (Nemoto y Koreen, 2019), ya que estas figuras mejoran la eficiencia en la atracción de inversiones, debido al rendimiento que ofrecen, además de agilizar las transacciones. Por otro lado, las Fintech en ocasiones piden más garantías a los clientes de créditos que lo que podría ofrecer la banca comercial. No obstante, la falta de educación financiera y de manejo de tecnologías en las PYME complica el uso de los instrumentos de crédito que ofrecen las Fintech.

No obstante a lo anterior, al parecer el contexto de la PYME en México, es en su mayoría de empresas que utilizan poca tecnología, y que por tanto, les es difícil acceder a este tipo de instrumentos. Por lo que se requiere de tomar otro tipo de medidas de política para fortalecer el financiamiento de estas empresas. Tales como créditos que provienen de instituciones no financieras, amigos o familiares y proveedores.

Contexto del financiamiento de la PYME en México

Para comenzar a establecer el contexto del financiamiento de la PYME en México, es necesario tomar en cuenta que solicitar créditos y aprobar créditos tienen implicaciones distintas en el acceso al financiamiento, ya que por un lado existen empresas que por sus limitaciones no valoran la opción de solicitar financiamiento, mientras que algunas de estas empresas que han valorado la oportunidad de solicitar financiamiento, se les niega debido a una serie de restricciones que ya anteriormente se han comentado.

Tabla 1. Solicitud y aprobación de créditos por tamaño de empresa

Año	Grande		Mediana		Pequeña		Micro	
	Solicitados	Aprobados	Solicitados	Aprobados	Solicitados	Aprobados	Solicitados	Aprobados
2010-2013	11.5%	11.3%	13.9%	12.8%	30.5%	28.6%	44.2%	40.4%
2014	10.2%	10.1%	12.6%	11.4%	34.9%	32.5%	42.3%	39.1%
2015	10.7%	10.3%	13.8%	12.0%	33.8%	30.4%	41.7%	38.5%
2016	10.2%	10.0%	16.9%	16.1%	38.3%	34.5%	34.5%	29.2%
2017	9.9%	9.7%	16.4%	15.4%	38.5%	34.6%	35.1%	30.6%
2018	11.2%	11.0%	18.7%	17.5%	37.6%	32.1%	32.5%	28.9%
Total	76,420	74,925	108,200	99,837	251,904	228,584	280,290	252,146

Fuente: Elaboración propia con datos de ENAFIN-INEGI.

De la Tabla 1, podemos observar dos puntos importantes, por un lado, que las empresas de tamaño más pequeño (microempresas) son las que solicitan una mayor cantidad de créditos, lo que parece normal, dado que al menos el 90% de las empresas en México son de este tamaño. Por otro lado, las empresas que tienen este tamaño, son las que generalmente tienen una mayor tasa de rechazo en sus solicitudes de financiamiento aprobados, bastaría con ver en 2018 que 32.5% de las empresas que solicitaron, son de tamaño micro, mientras que solo se les aprobó el crédito a 28.9%, esto es una diferencia de 3.6 puntos porcentuales. En tanto que si vemos a la empresa de tamaño grande, en 2018 estas empresas constituyen el 11.2% de empresas que solicitaron, de las cuales el 11% fueron aprobadas, lo que es una diferencia de 0.2 puntos porcentuales. Esto denota las diferencias que existen entre las empresas de distintos tamaños al solicitar créditos, ya sea por su falta de información, o porque el volumen de los créditos que solicitan es bajo, lo cierto es que existe una tasa de rechazo de créditos mayor en la empresa micro que en la de mayores tamaños.

Adicionalmente, como se observa en la Tabla 2, el acceso al financiamiento y el rechazo de créditos, son más altos para empresas de tamaño micro y pequeñas, que para empresas de tamaño mediano y grande.

Tabla 2. Tasas de acceso y rechazo de créditos

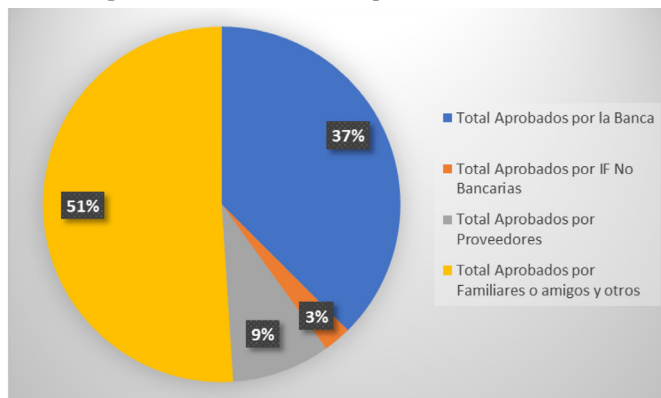
	Tasa de Acceso	Tasa de Rechazo
Micro	12%	88%
Pequeña	26%	74%
Mediana	39%	61%
Grande	35%	65%

Fuente: Censos Económicos 2019, elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 2, combinados con los resultados de la encuesta ECOVID-IE, muestran que las empresas de tamaño micro, son las que más solicitaron créditos durante la pandemia, debido a la falta de liquidez.

Un aspecto importante a destacar en la discusión sobre el financiamiento de la PYME, es de qué fuente se financia, ya que existen diversas fuentes de financiamiento, bancario, no bancario, de amigos, socios, familiares, proveedores y algunas otras fuentes. En este sentido, englobando al total de empresas de todos los tamaños, esta es la distribución de financiamientos aprobados.

Figura 2. Total de créditos aprobados 2010-2018



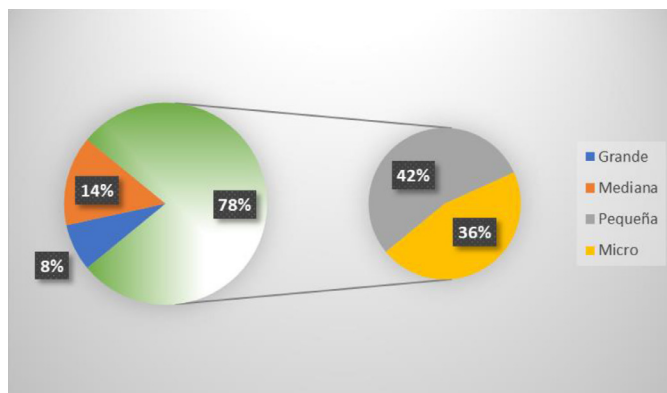
Fuente: Elaboración propia con datos de ENAFIN-INEGI.

De la Figura 2, se puede observar que la mayor fuente de financiamiento está constituida por familiares, amigos y otros (donde otros podría referirse,

por ejemplo a socios o accionistas), donde se observa que la Banca constituye al menos la tercera parte del financiamiento de créditos de empresas en México, es decir, que una estrategia importante para financiar los proyectos de empresas, pasan por el proceso de aprobar una solicitud formal en un banco, donde se requiere, de manera frecuente, el empleo de colaterales o garantías, la información financiera disponible y correctamente capturada, lo que en sí mismo excluye a un gran número de PYMES.

Si nos referimos únicamente a los créditos bancarios, podremos observar que la mayoría de los créditos otorgados son para empresas micro y pequeñas, ya que ambas forman un 78% del total de créditos otorgados por la banca.

Figura 3. Créditos aprobados por la Banca, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de ENAFIN-INEGI.

De la Figura 3, se puede observar que del 78% de los créditos aprobados, que en realidad son para las empresas micro y pequeñas, un 42% es para empresas pequeñas y 36% para empresas de tamaño micro. Esto revela una de las dificultades de este tamaño de empresa micro, ya que, en promedio, son más las empresas de tamaño micro que las pequeñas, y no obstante, las empresas de tamaño micro reciben menos financiamiento por parte de las instituciones bancarias. Lo que se puede deber entre otras cuestiones, a la falta de información financiera de las microempresas, la falta de colaterales, o bien, que para los bancos, los créditos sean poco rentables por el monto de los créditos solicitados.

En cualquier caso, esto condiciona la capacidad productiva de las microempresas frente al resto de empresas.

El financiamiento de empresas de alta tecnología

Un aspecto importante en los últimos años, es el desarrollo de PYMES de alta tecnología, o bien de PYMES de base tecnológica, ya que este tipo de empresas generan un alto valor agregado y tienen el potencial de contribuir al desarrollo económico (Alarcón y Díaz, 2016; Guercio *et al.*, 2017). Este tipo de empresas por lo general tienen problemas que son más profundos en cuanto al financiamiento que requieren, ya sea que no tienen una variedad de fuentes de financiamiento, o ya sea que sus ciclos de maduración tecnológica son más amplios y por tanto no existan instrumentos adecuados para su financiamiento (Guercio *et al.*, 2017).

Algunas de las razones que agudizan la falta de financiamiento de PYMES de base tecnológica, se relacionan con la asimetría de información, que generalmente, en empresas de estos sectores tecnológicos es más notoria, lo que se puede deber a la edad de las empresas, ya que generalmente son empresas jóvenes, o bien, a la incertidumbre que generan sus proyectos, los cuales son novedosos y poco probados, finalmente, una problemática común, es que al ser empresas que introducen innovaciones, es difícil realizar un estudio de mercado con el que se puedan realizar proyecciones financieras fiables. Todos estos factores, en conjunto, hacen más riesgosas a estas empresas, lo que genera una falta de financiamiento para proyectos nuevos.

Guercio *et al.* (2017) señalan que existen otros factores que agudizan estas asimetrías, entre los que destacan:

- El periodo de maduración de las tecnologías, lo que dificulta las diferencias entre los periodos de maduración de la inversión, y los periodos relacionados con la comercialización del producto. Por lo que generalmente se requieren plazos de inversión mayores a los convencionales.
- El carácter intangible de las tecnologías, ya que al ser en mayor medida conocimientos, y que muchos de estos no están protegidos por leyes de propiedad intelectual o industrial, entonces es difícil reflejarlo en estados financieros,

lo que en sí es un problema a la hora de solicitar créditos con instituciones bancarias, ya que no se toman en cuenta como garantías o colaterales.

Diversos estudios en países desarrollados han mostrado que las PYMES de base tecnológica, prefieren el financiamiento por medio de recursos propios al inicio de sus operaciones, pero que con el paso de los años estas empresas optan por una estrategia de diversificación en sus fuentes de financiamiento (Cassia y Minola, 2012; Hogan y Huston, 2005). Lo que en realidad constituye uno de los retos específicos del financiamiento de la PYME en México, pues una cantidad muy pequeña de empresas se puede considerar de alta tecnología y/o de base tecnológica (Alarcón y Díaz, 2015), por lo que se deberán explorar algunos instrumentos que puedan fomentar el financiamiento de estas empresas.

Conclusiones

Como se puede observar en este capítulo, los problemas de financiamiento de la PYME están dados por dos aristas, una relacionada con las limitaciones propias de la empresa, tales como la incapacidad de ofrecer garantías o colaterales, falta de capacitación para estructurar un estado financiero, condiciones de informalidad que impiden una solicitud formal de financiamiento, entre otros; pero por otro lado, se presenta una arista de problemas relacionados con la estructura del mercado de financiamiento, donde las instituciones bancarias, no pueden distinguir entre empresas que tienen buenos proyectos de inversión y empresas que no los tienen, por lo que se ven obligados a ofrecer créditos a tasas más altas, o bien el volumen del crédito que solicitan las PYMES es pequeño en comparación con los rendimientos requeridos por los bancos para que el crédito sea rentable, por lo que se niegan estos financiamientos.

Para evitar este tipo de problemáticas, se describe en este capítulo la existencia de distintos tipos de banca, tales como la banca de primer y segundo nivel, donde se ofrecen créditos a las PYMES, pero por otro lado, la generación de una banca de desarrollo y un sistema financiero de apoyo a las PYMES, donde entran instituciones como NAFIN que tiene entre sus objetivos, otorgar créditos a las empresas, pero que estén guiados por el retorno social y no por el retorno económico. Este tipo de desarrollos, ha generado una literatura a favor y en contra del

actuar de la banca de desarrollo, pues basarse solo en el retorno social, genera altos costos económicos, y basarse solo en el retorno económico genera altos costos sociales, por lo que debe generarse un punto medio en esta política de generar una banca de desarrollo.

Las estadísticas sobre créditos a las PYMES, muestran que en México en los últimos diez años, aún sigue existiendo una asimetría en la asignación del financiamiento, donde por un lado, son más las empresas de tamaño PYME que aplican solicitudes de crédito, pero en porcentaje es mayor la tasa de aceptación de créditos de la empresa grande. Por lo que las problemáticas antes descritas siguen existiendo en México, y aún existen retos por superar en este sentido.

Finalmente, se comenta sobre las problemáticas que enfrentan las empresas de alta tecnología o empresas de base tecnológica, que son empresas intensivas en el uso de conocimientos, pero que en muchas ocasiones no tienen activos fijos tangibles, lo que complica las garantías y colaterales que estas empresas puedan ofrecer. Por otro lado, los tiempos de maduración de las tecnologías de estas empresas, complican el tipo de créditos otorgados, ya que se requieren plazos más amplios que los créditos convencionales, y esto implica mayores costos para empresas intensivas en el uso de conocimiento.

De esta forma, se puede concluir que las empresas de tamaño PYME, requieren de instrumentos financieros más flexibles en cuanto a la documentación requerida, o bien en cuanto a las garantías o colaterales que se requieren para ello. En este sentido, la banca de desarrollo cubre la necesidad de los colaterales, pero no necesariamente frente a la documentación requerida, ya que frecuentemente las PYME no tienen bien establecidas sus capacidades empresariales para plasmar un proyecto de inversión, un estado financiero, o simplemente el llenado de una solicitud de crédito.

Bibliografía

Alarcón, M. A. y Díaz C. (2016). "La empresa de base tecnológica y su contribución a la economía mexicana en el periodo 2004-2009", *Contaduría y Administración UNAM*, Vol. 61, Núm. 1.

- Cassia, L. y Minola, T. (2012). "Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(2), 179–197.
- Cazorla, L. (2008). "Problemática financiera de la pyme: Análisis teórico de los factores determinantes". Universidad de Almería. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Documentos de trabajo, España.
- Ferraro, C. y Goldstein, E. (2011). "Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina", en Ferraro (coord.). (2011) "Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina", CEPAL.
- Guercio, B., Martínez, L. y Vigier H. (2017). "Las limitaciones al financiamiento bancario de las PYMES de alta tecnología", *Estudios Gerenciales*, Vol. 33, pp. 3-12.
- Hogan, T. y Hutson, E. (2005). "Capital structure in new technology-based firms: Evidence from the Irish software sector". *Global Finance Journal*, Vol. 15, 369–387.
- Marius, A., Nicu, M., Florin, O. y Tofan, M. (2018). "Financial Infrastructure and Access to Finance for European SMEs", *Sustainability MDPI*, Vol. 10, doi: 10.3390/su10103400.
- Nemoto, N. y Koreen, M. (2019). "Digital Innovation Can Improve Financial Access for SMEs", *SME Policy faced with Development of Financial Technology*.
- Okabe, Taku (2012). "Sistema de garantía del financiamiento para PYMES: enfocando las sociedades de garantía recíproca de Argentina", Universidad de Guadalajara.
- Pavón, Lilianne (2010). "Financiamiento a las microempresas y las PYMES en México (2000-2009)", CEPAL.
- Saavedra, Luisa y López, Guillermo (2019). "Propuesta de un esquema de capitalización para el financiamiento para la pyme en México". *Nova RUA Revista Universitaria de Administración*, Vol. 11 (18). <https://doi.org/10.20983/novarua.2019.18.1>

CAPÍTULO 3

Las tendencias de largo plazo de las tasas de interés bancarias para las PYMES en México

RUBÉN CHAVARÍN RODRÍGUEZ*

Resumen

El objetivo general del presente trabajo es estudiar la evolución de las tasas de interés bancarias cobradas a las PYMES en México, revisando las trayectorias individuales de 14 bancos representativos del sistema bancario mexicano. En particular, se analiza si existe una relación de largo plazo (mediante las pruebas de cointegración de Johansen y de Gregory-Hansen) entre la serie de la tasa de referencia TIIE 28 días y la serie de tasa de interés para PYMES de cada banco. Los resultados muestran que la fijación de las tasas a nivel de los bancos individuales tiene tendencias comunes, pero también conductas heterogéneas. Estas conductas diferenciadas reflejan estrategias particulares de competencia en los distintos segmentos del mercado. La información analizada en el presente trabajo también permite constatar que no existe una relación entre el nivel de las tasas fijadas por los bancos y su participación de mercado en el crédito a las PYMES, lo cual refiere que las tasas de interés no representan una variable fundamental de competencia en dicho mercado.

Palabras clave: crédito bancario, PYMES, tasas de interés, concentración de mercado, América Latina.

* rachavarin@yahoo.com

1. Introducción

A pesar de la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la creación de empleos, el crecimiento económico, y el desarrollo local y regional, estas siguen enfrentando una discriminación negativa en los mercados formales de crédito.¹ El racionamiento del crédito obstaculiza los procesos de inversión que permiten expandir la capacidad productiva o llevar a cabo innovaciones y, en casos más extremos, puede influir en el cierre de las empresas (Ferraro y Goldstein, 2011).

Los problemas de acceso al financiamiento para las PYMES no son exclusivos de México. La propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) reconoce y estudia este problema para sus países miembros (OECD, 2020), donde la mayor parte de estos representan economías con éxito económico. Tampoco China, con un crecimiento económico notable en las décadas recientes, está exenta de estos problemas. Qin *et al.* (2020) refieren que menos del 10% ciento de las PYMES chinas pueden obtener créditos bancarios, y las que sí lo hacen enfrentan mayores tasas de interés que las empresas de mayor tamaño. Este problema también está presente en América Latina. Según Ferraro y Goldstein (2011), en Brasil, Bolivia, Costa Rica, Panamá, El Salvador y México, las altas tasas de interés y la insuficiencia de garantías son los factores que más influyen en el uso de fuentes alternativas al crédito bancario para el financiamiento de las PYMES.

Si bien las restricciones al financiamiento de las PYMES abarcan varias vertientes, como la falta de información sobre las condiciones financieras y los proyectos de las empresas, la insuficiencia de garantías de las empresas, la larga duración de los procesos de evaluación de los préstamos, la falta de incentivos de ciertos intermediarios financieros para otorgar créditos, y otros aspectos, el presente trabajo se enfoca en las tasas de interés, que de por sí representan uno de los obstáculos mayores para el acceso al crédito por parte de las PYMES. El monto elevado de las tasas de interés para este tipo de empresas es un problema presente en muchos países. En el caso de México, considerando distintas encuestas (por ejemplo, Banco de México (sin fecha a)), las elevadas tasas de interés son una de las causas principales señaladas por las PYMES (y sobre todo

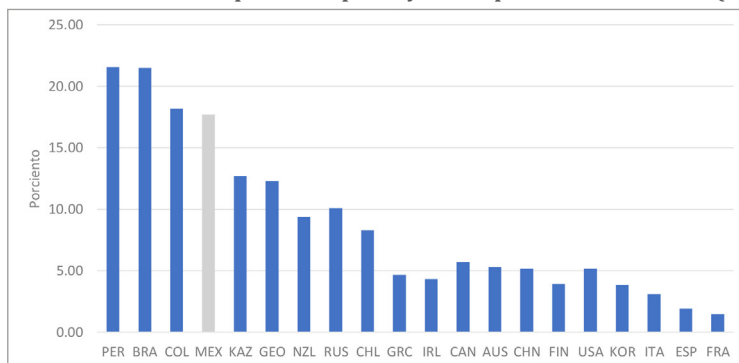
¹ La definición de PYME incluye a las microempresas.

por las microempresas) por las que la gran mayoría de estos negocios no solicitan un crédito bancario (Garrido, 2011).

Sin embargo, hay diferencias evidentes al comparar entre países. La Gráfica 1 muestra una selección de 20 países representativos de diferentes regiones del mundo en el año 2018. Si observamos los países de América Latina, México tuvo una tasa promedio anual de 17.70%, por debajo de las tasas promedio de Perú (21.55), Brasil (21.50) y Colombia (18.70), aunque bastante mayor que la de Chile (8.30). Economías más desarrolladas presentan tasas promedio de 5% o menos; por ejemplo, China, (5.17), Estados Unidos (5.16), Corea del Sur (3.82), España (1.89) y Francia (1.48). Hay un conjunto diverso de países con niveles intermedios de tasas, aunque sensiblemente menores a las cobradas en México.

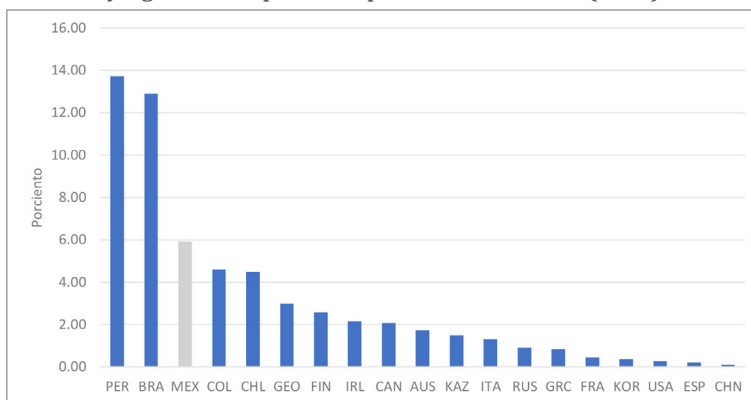
En muchos casos, la magnitud de las tasas promedio otorgadas a las PYMES también es un indicador de su diferencial respecto a las tasas cobradas a las empresas de tamaño grande. La Gráfica 2 muestra al mismo conjunto de países que aparecen en la Gráfica 1. En 2018 México tuvo un diferencial promedio de 5.92 puntos entre las tasas que se cobran a las PYMES y las cobradas a las empresas grandes. Los países con diferenciales mayores siguen siendo Perú (13.72) y Brasil (12.90). Los sistemas bancarios de economías más desarrolladas cobran diferenciales de menos de un punto, lo que refleja una casi nula discriminación a las empresas de menor tamaño: Francia (0.45), Corea del Sur (0.37), Estados Unidos (0.26), España (0.20) y China (0.10).

Gráfica 1. Tasa de interés promedio para PYMES en países seleccionados (2018)



Fuente: OECD (2020).

Gráfica 2. Diferencial de tasas de interés entre préstamos a PYMES y a grandes empresas en países seleccionados (2018)



Fuente: OECD (2020).

Los elevados niveles de tasas de interés nominales que enfrentan las PYMES mexicanas complican la rentabilidad de los proyectos de inversión, aun cuando se obtenga financiamiento para ellos. Este factor, por supuesto, tiene repercusiones sobre la competitividad de las empresas. Ante proyectos de inversión equivalentes, una PYME mexicana tendría que amortizar su crédito a una tasa anual aproximada al 18% (según los datos de 2018), mientras que una PYME francesa lo haría a un promedio cercano al 1.5%. En un escenario de exportación de los productos, los costos financieros del crédito afectarían mucho más el precio de la PYME mexicana. Por supuesto que estos costos financieros también perjudican la competitividad de los negocios en los mercados nacionales o locales.

Los factores condicionantes de las tasas de interés no solo se encuentran en el sistema bancario, sino proceden desde las directrices de política monetaria del banco central. Como se explica más adelante, las variaciones de las tasas bancarias responden a los movimientos de las tasas de interés de referencia, que a su vez obedecen a influencias internas y externas de la economía. Un análisis de la evolución de las tasas bancarias necesariamente debe involucrar a las tasas de referencia del Banco de México.

A pesar de la importancia de las tasas de interés bancarias en el desempeño de los negocios que se efectúan en México, hay poco análisis profundo sobre ellas.

En la revisión de literatura sobre el tema, solo se han encontrado dos trabajos que analizan ciertas tendencias de mediano o largo plazo de las tasas cobradas a las PYMES, y son los trabajos de Levy-Orlik (2014) y Banco de México (2015). Estos trabajos se enfocan en la tasa promedio del sistema bancario cobrada a las PYMES, pero no analizan la conducta específica de los bancos que componen el sistema. Como se ilustra en las secciones posteriores, la fijación de las tasas a nivel de los bancos individuales tiene tendencias comunes, pero también conductas heterogéneas.

El objetivo general del presente trabajo es estudiar la evolución de las tasas de interés bancarias cobradas a las PYMES en México, revisando las trayectorias individuales de 14 bancos representativos del sistema bancario mexicano. Este conjunto de bancos incluye a los 7 grandes bancos del sistema, los cuales al final del año 2021 representaron el 69.8% de la cartera total a las PYMES. Los otros 7 bancos son considerados bancos medianos o pequeños y significaron el 23.0% de la cartera total a las PYMES. Sumados los 14 bancos representaron el 92.9% de la cartera total a las PYMES en diciembre de 2021.² El estudio de las tasas a este nivel puede revelar patrones que no son evidentes. La contribución de este trabajo es revelar tendencias individuales y conjuntas de la evolución de las tasas de interés bancarias cobradas a la PYMES en México. Como ya se señaló, no hay un estudio previo equivalente a este para el caso mexicano.

En la sección 2 se presentan argumentos de por qué las PYMES enfrentan tasas de interés más altas que las empresas grandes. En la sección 3 se explica la política de tasas de interés del Banco de México. En la sección 4 se explica la relación entre las tasas de referencia del Banco de México y las tasas de los créditos bancarios. La sección 5 explica la metodología del trabajo. La sección 6 muestra el análisis de las trayectorias de largo plazo de las tasas de interés bancarias, basado en pruebas estadísticas de cointegración. En la sección 7 se presentan las conclusiones.

² Con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Portafolio de Información: www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx

2. ¿Por qué las PYMES enfrentan tasas de interés más elevadas?

La teoría tradicional sobre las tasas de interés señala que estas están en función del nivel de riesgo del prestatario. Los bancos transforman depósitos en préstamos. Los depósitos no tienen restricción o monto mínimo y son de bajo riesgo; en contraste, los préstamos o créditos tienen un vencimiento mayor, suelen ser de un monto mayor que los depósitos, y tienen un riesgo de no ser pagados. Los solicitantes de los créditos tienen más conocimiento de su capacidad de cubrir sus obligaciones, pero los bancos realmente no lo saben con certeza; es decir, hay un problema de información asimétrica (Freixas y Rochet, 2008). El riesgo de no pago de los créditos suele ser mayor en empresas de escala pequeña, y en muchas ocasiones es muy difícil de estimar. La falta de información sobre los proyectos de inversión de las empresas, sus costos, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables, complican la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de los bancos.

La evaluación de este riesgo es una de las tareas centrales en el proceso de otorgamiento de crédito, ya que las empresas que reciben crédito presentan una amplia gama de probabilidades de incumplimiento. Por ejemplo, Banco de México (2015) estimó que aproximadamente la mitad de las PYMES mexicanas tienen una probabilidad de incumplimiento menor a 3%, mientras que el 7% de las empresas tienen probabilidades de incumplimiento mayores al 40%, indicando que poseen un historial de pago deficiente. Como resultado de la insuficiencia de información y de los riesgos atribuidos a estos créditos, los bancos elevan las tasas de interés e imponen la presentación de garantías para cubrirse del riesgo (Ferraro y Goldstein, 2011).

Otro factor que influye en los niveles de tasas de interés que enfrentan las PYMES son las diseconomías de escala en las evaluaciones de crédito de las que son objeto. Esto es así porque se trata de numerosas operaciones de bajo monto, en contraste con las solicitudes de las grandes empresas en las que se pueden autorizar cuantiosos recursos con el costo de una sola evaluación. Si un banco se especializa en solo otorgar crédito a empresas de escala grande, puede reducir los costos totales medios en el proceso de evaluación de dichos créditos. Esto influye en que se cobren menores tasas de interés a las empresas grandes, mientras que se cobran tasas mayores a las empresas de menor tamaño que solicitan menores cantidades de recursos. También, según lo reporta Banco de México (2015), la

dispersión en las tasas cobradas está en función del tamaño de las empresas. Por ejemplo, durante un periodo específico, las empresas micro y pequeñas presentaron tasas de interés entre 8 y 25%, mientras que para las empresas medianas (con más de 5 millones de pesos de endeudamiento total) la dispersión fue entre 8 y 12%. Esta dispersión en las tasas se considera evidencia de altos costos de búsqueda o movilidad (Belleflamme y Peitz, 2010).

Un tercer factor que explica las mayores tasas pagadas por las PYMES tiene que ver con la disponibilidad de opciones para obtener un crédito. En la medida que una empresa puede disponer de más opciones para obtener un préstamo, también puede lograr el pago de una menor tasa de interés. Por el contrario, cuando las opciones son limitadas suele aceptarse el pago de un mayor precio por acceder a los recursos financieros. De acuerdo a Banco de México (2015), las empresas micro y pequeñas son las que enfrentan menores opciones de crédito en México, ya que la oferta de crédito de bajo monto está concentrada en los bancos con redes extendidas (bancos con una amplia red de sucursales y presencia en diversas entidades federativas), siendo este tipo de bancos los que llegan a otorgar hasta el 97% de los créditos menores a 100 mil pesos.

3. La política de tasas de interés del Banco de México

En México, el comportamiento de las tasas de interés bancarias está ligado a las tasas de interés de referencia que son resultado de la conducción de la política monetaria establecida y ejecutada por el Banco de México. Estas tasas de referencia son la tasa objetivo para las operaciones de fondeo bancario a plazo de un día (TIIE 1 día), y la tasa de interés interbancaria de equilibrio a 28 días (TIIE 28 días).³

³ Las definiciones de estas tasas, de acuerdo al Banco de México (www.banxico.org.mx) son las siguientes: 1) TIIE de fondeo a un día.- Se determina por el Banco de México con base en las operaciones de mayoreo realizadas por la banca y casas de bolsa sobre las operaciones en directo y en reporte de un día hábil bancario con títulos de deuda emitidos por el Gobierno Federal, el IPAB y el Banco de México que hayan sido liquidadas en el sistema de entrega contra pago del INDEVAL. 2) TIIE a 28 días.- Se determina por el Banco de México con base en cotizaciones presentadas por las instituciones de crédito, teniendo como fecha de inicio la de su publicación en el *Diario Oficial de la Federación*.

Por mandato legal, el Banco de México tiene como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda mexicana, manteniendo la inflación en un nivel del 3% anual, con un intervalo de variabilidad de un punto porcentual. Para este fin, el Banco de México debe definir un objetivo operacional que guíe la instrumentación de su política monetaria. Dicho objetivo operacional es la TIE 1 día (llamada también “tasa de fondeo bancario”), y comenzó a operar a partir del 21 de enero de 2008, en sustitución del saldo sobre las cuentas corrientes mantenidas por la banca comercial en el propio banco central (objetivo conocido como el “corto”), que tuvo vigencia entre 2003 y principios de 2008 (Banco de México, sin fecha b).

Mediante el mecanismo de la tasa de fondeo bancario, el Banco de México inyecta o retira diariamente la liquidez faltante o sobrante del sistema a través de sus Operaciones de Mercado Abierto (subastas de liquidez). Las tasas a las que se remuneran excedentes en las cuentas corrientes son de cero, mientras que los sobregiros en las cuentas se cobran a dos veces la TIE 1 día. Al utilizar este objetivo de tasa para cobrar sobregiros, el Banco de México provee los incentivos para que las operaciones de fondeo entre los bancos se lleven a cabo a tasas cercanas a la tasa objetivo (Banco de México, 2019).

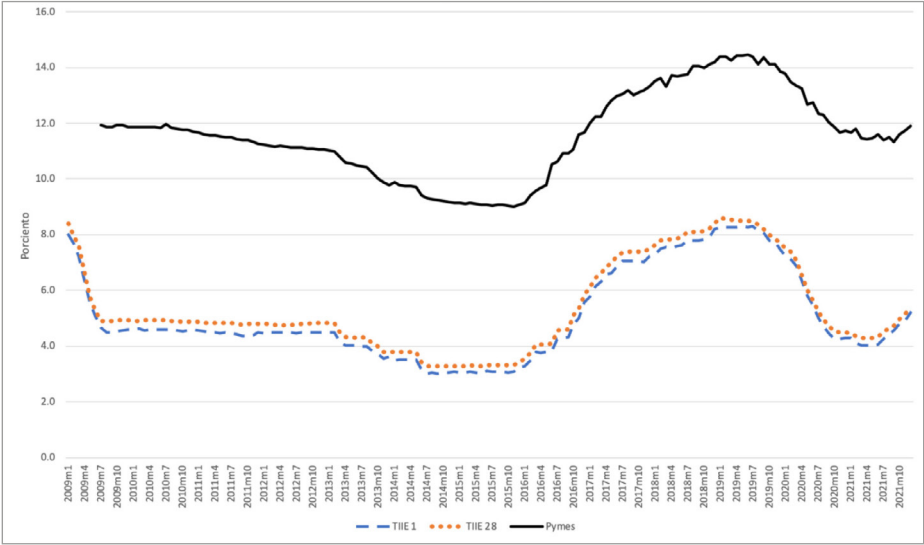
También debe señalarse que la política de tasas de interés del Banco de México tiene un contexto más amplio que el de cumplir con un objetivo de inflación. También está influenciada por los movimientos internacionales de las tasas de interés, particularmente por las tasas establecidas en la economía de Estados Unidos. En la ponderación de la tasa objetivo del Banco de México siempre hay una evaluación de la Junta de Gobierno del banco central respecto al diferencial que existe respecto a las tasas fijadas por la Reserva Federal de Estados Unidos. Este diferencial influye en los flujos de capital que ingresan a la economía de México y que representan una fuente de financiamiento externo.

4. La relación entre la tasa objetivo de Banco de México y las tasas de interés bancarias

Según se mencionó anteriormente, mediante el mecanismo de la tasa de fondeo bancario, el Banco de México inyecta o retira diariamente la liquidez faltante o sobrante del sistema bancario, proveyendo de incentivos para que las opera-

ciones de fondeo entre los bancos se lleven a cabo a tasas próximas a la tasa objetivo. Las operaciones de fondeo entre los bancos conducen precisamente a la TIE 28 días y, cabe resaltar que es una práctica común en la banca comercial mexicana establecer los precios de los créditos a partir de la regla de sumar a la TIE 28 días un número de puntos adicionales. Esta es la razón por la que, en teoría, las tasas de interés bancarias (llamadas también tasas activas) deben seguir una misma trayectoria de largo plazo que las tasas de interés de referencia. Los puntos adicionales sumados por los bancos a las tasas de referencia reflejan su correspondiente valoración de los riesgos que representa cada crédito. La Gráfica 3 muestra las trayectorias temporales de las tasas de referencia TIE 1 día y TIE 28 días, junto con la tasa promedio ponderada para las PYMES de todo el sistema de banca comercial. Se observa claramente que la tasa representativa para las PYMES sigue una trayectoria aparentemente coordinada respecto a las tasas de referencia. Durante todo el periodo 2009-2021 la tasa promedio para las PYMES tuvo una media de 11.58, con una desviación estándar igual a 1.56, y con valores mínimo y máximo de 9.02 y 14.47, respectivamente.

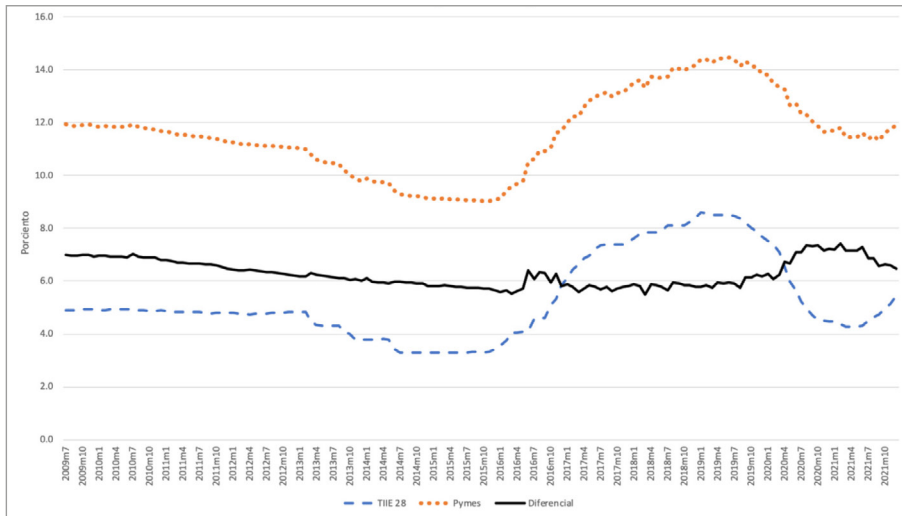
Gráfica 3. Tasas de referencia y tasa promedio para PYMES (2009-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

La Gráfica 4 muestra el diferencial (*spread*) entre la TIE 28 días y la tasa promedio para las PYMES. En el periodo 2009-2021 este diferencial tuvo una media de 6.28, con una desviación estándar de 0.50; el máximo diferencial fue de 7.43 y el mínimo fue de 5.48. Además de estos estadísticos, la trayectoria gráfica de la serie muestra que la diferencia entre la tasa activa para los créditos a las PYMES y la TIE 28 días fue relativamente estable, entre 6 y 7%, sobre todo en el periodo 2009-2019. En los años 2020 y 2021 este diferencial se incrementó un poco más debido probablemente a una mayor percepción del riesgo por parte de los bancos, como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Según Banco de México (2015), en general el diferencial de tasas que prevalece en México está por debajo del promedio observado para los países de Latinoamérica para los que se tiene información, que es de alrededor del 13%.

Gráfica 4. Diferencial entre TIE 28 días y tasa promedio para PYMES (2009-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

Según Levi-Orlik (2014), cuando la trayectoria de las tasas cobradas por los bancos no está coordinada con las tasas de referencia, esta diferencia puede atribuirse a una elevada concentración del mercado y una consecuente falta de competencia, como suele suceder con las tasas de los mercados de crédito al consumo. Según resultados de Cañón *et al.* (2020), analizando el caso de México, los créditos otorgados por bancos con mayor poder de mercado son significativamente más caros (hasta 11% mayores que la tasa de interés media). Esta diferencia en el precio del crédito está concentrada en los préstamos otorgados a empresas pequeñas y micro. Presbítero y Rbellotti (2016) argumentan que, en contextos de competencia dinámica, los bancos traducen las reducciones de costos en menores tasas de interés, lo que les permite ganar participación de mercado e incrementar sus beneficios.⁴ En contraste, en contextos menos competitivos, los bancos pueden mantener tasas de interés relativamente elevadas sin perder clientes. Debe considerarse también que la poca respuesta de las tasas de interés activas a variaciones en las tasas de referencia puede estar influenciada por la baja elasticidad de la demanda de crédito respecto a la tasa de interés. La condición inelástica de las tasas de interés ha sido reportada para México por Ponce *et al.* (2014), Seira *et al.* (2015), y Seira *et al.* (2017).

Sin embargo, las afirmaciones propuestas por los estudios previos sobre concentración de mercado, competencia y elasticidades de la demanda están hechas sobre la base de tasas promedio representativas de todo un mercado. Al analizar las tasas de bancos individuales podríamos observar conductas diferenciadas en un mismo mercado. Estas conductas diferenciadas reflejan estrategias particulares respecto a la fijación de los precios de los créditos, donde algunas de estas estrategias pueden ser consecuencia de una mayor (o menor) posibilidad de ejercer poder de mercado. En estos casos, las reducciones de las tasas de referencia no necesariamente se traducen en una reducción inmediata de las tasas de ciertos bancos.

⁴ Aunque hay autores que afirman que una mayor competencia no necesariamente mejora los incentivos de los bancos para otorgar créditos. Álvarez y Jara (2016) estudiaron seis países de América Latina, encontrando que mayor competencia en el mercado bancario incrementa las restricciones crediticias de las empresas (sobre todo para las pequeñas), y deteriora los incentivos de los bancos para otorgar créditos.

5. Metodología

5.1 Definición del tamaño de las empresas

Como la información sobre las tasas de interés de cada banco procede de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, entonces en el presente trabajo se adopta la tipología de tamaños de empresa que sigue dicho organismo, la cual se basa en una combinación entre el número de empleados y los ingresos anuales de la empresa, dando lugar al concepto de Tamaño de Empresa Calculado (TEC):

$$TEC = (\text{Número de empleados})(10\%) + (\text{Monto de ingresos anuales}/1,000,000)(90\%),$$

donde:

- Empresa micro si $TEC \leq 4.6$
- Empresa pequeña si $4.6 < TEC \leq 95$
- Empresa mediana si $95 < TEC \leq 250$
- Empresa grande si $TEC > 250$

Esta clasificación empata con definiciones más simples de los tamaños de empresa. Por ejemplo, comúnmente se emplea una división por número de empleados, donde las microempresas tienen hasta 10 empleados, las pequeñas entre 11 y 50 empleados, las medianas entre 51 y 250 empleados, y las grandes más de 250 empleados. A partir de la expresión del TEC puede seguirse que una microempresa tiene un $TEC = 4.6$ si tiene 10 empleados y además obtiene ingresos anuales por 4 millones de pesos. Si tuviera un empleado más o ventas superiores a este nivel, pasaría a ser una empresa pequeña. En otro caso, una empresa seguirá siendo considerada mediana (con un $TEC = 250$) si tiene 250 empleados y además presenta ingresos de 250 millones de pesos anuales. Por lo tanto, una empresa será considerada PYME si tiene hasta 250 empleados y obtiene ingresos anuales que no superen los 250 millones de pesos. Un requisito adicional para una PYME es que no tenga créditos bancarios superiores a 3 millones de UDIS. Esta clasificación de PYME es igual a la considerada por Banco de México (2015).⁵

⁵ A marzo de 2022, 3 millones de UDIS representan alrededor de 21,688,000 pesos.

5.2 Muestra de bancos comerciales estudiados

Los bancos estudiados son 14 bancos representativos del sistema bancario mexicano. Este conjunto de bancos incluye a los 7 grandes bancos del sistema, los cuales al final del año 2021 representaron el 76.8% de los activos del sistema. Los otros 7 bancos son considerados bancos medianos o pequeños y representaron el 9.3% de los activos del sistema al final de 2021. En total, estos 14 bancos significaron el 86.1% de los activos del sistema bancario mexicano. En este mismo periodo, los 7 bancos grandes del sistema concentraron el 69.8% de los créditos otorgados a las PYMES, mientras que los otros 7 bancos representaron el 23.0% de la cartera total a PYMES. La suma de los 14 bancos significa el 92.9% de la cartera total a las PYMES. El Cuadro 1 muestra los bancos incluidos en el análisis, así como información que permite dimensionar con más claridad su tamaño. Los 6 bancos que poseen mayor participación en el mercado de crédito a PYMES son, de mayor a menor, BBVA, Santander, Banorte, Banco del Bajío, Banregio, y Banamex. Estos 6 bancos, a diciembre de 2021, tenían el 80.3% del total del mercado.

El periodo de estudio es 2009 (julio) – 2021 (diciembre). Este periodo fue elegido por la disponibilidad de la información sobre tasas de interés por tamaño de empresa para cada banco, con información del Portafolio de Información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Con la información disponible actualmente, no es posible construir series más largas que las mostradas en el presente trabajo. Los datos sobre las tasas de interés bancarias se refieren a los promedios ponderados por saldos de todos los créditos.

Cuadro 1. Características de los bancos incluidos en el estudio (diciembre de 2021)

<i>Banco</i>	<i>Activos millones de pesos (% respecto al total)</i>	<i>Cartera total a empresas millones de pesos (% respecto al total)</i>	<i>Cartera total a PYMES millones de pesos (% respecto al total)</i>	<i>Índice de morosidad*</i>
<i>Los 7 bancos grandes del sistema</i>				
BBVA	2,454,152 (22.15)	522,190 (19.76)	103,161.39 (25.68)	1.39
Santander	1,640,310 (14.81)	341,068 (12.91)	67,596.77 (16.83)	1.27
Banamex	1,377,054 (12.43)	228,840 (8.66)	30,691.05 (7.64)	1.76
Banorte	1,235,910 (11.16)	306,616 (11.60)	51,128.41 (12.73)	0.84
HSBC	714,873 (6.45)	175,661 (6.65)	14,905.27 (3.71)	3.08
Scotiabank	676,829 (6.11)	193,345 (7.32)	9,590.16 (2.39)	4.23
Inbursa	410,964 (3.71)	187,457 (7.09)	3,515.22 (0.88)	0.86
<i>Bancos medianos</i>				
Banco del Bajío	275,487 (2.49)	160,932 (6.09)	38,931.96 (9.69)	1.14
Monex	195,246 (1.76)	21,904 (0.83)	1,904.53 (0.47)	1.32
Afirme	177,633 (1.60)	30,954 (1.17)	6,576.91 (1.64)	2.77
Banregio	167,490 (1.51)	98,149 (3.71)	31,290.55 (7.79)	1.74
<i>Bancos pequeños</i>				
Banco Mifel	92,812 (0.84)	34,348 (1.30)	6,514.14 (1.62)	1.36
Multiva	83,288 (0.75)	24,314 (0.92)	3,923.62 (0.98)	7.11
Bansí	40,960 (0.37)	13,324 (0.50)	3,365.34 (0.84)	2.76

* Se refiere al total de la cartera de crédito, no sólo al segmento de PyMEs.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

5.3 Análisis de cointegración

El objetivo principal es analizar las conductas particulares de los bancos. Dichas conductas se analizan a través de un análisis de cointegración, de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1) Estableciendo comparaciones gráficas con la tasa de referencia TIE 28 días, y con las tasas de los propios bancos, particularmente por grupos de tamaño de bancos (grandes, medianos y pequeños). Aunque el análisis gráfico solo muestra ciertas tendencias, sí es útil como un primer paso para observar posibles desviaciones evidentes de la trayectoria marcada por las tasas de referencia.
- 2) Estableciendo el orden de integración de cada serie. Un primer requisito para verificar posible cointegración es que las variables sean integradas de orden 1, $I(1)$, es decir, que sean procesos estocásticos no estacionarios, lo que significa que la media y varianza de la variable no son constantes en el tiempo. Las pruebas utilizadas para medir el orden de integración de cada serie son: a) Dickey-Fuller modificada (DF-GLS), b) Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS), y c) Zivot-Andrews (Z-A). Las dos primeras pruebas no consideran rompimientos estructurales (*structural breaks*) en las series; la tercera sí considera un rompimiento estructural. Las expresiones formales de estas pruebas pueden verse en el Apéndice A.
- 3) Como paso previo para medir la posible cointegración entre las variables, según la prueba de Johansen, es necesario identificar el número de rezagos en un vector autorregresivo.
- 4) Midiendo si existe una relación estadística de largo plazo entre las series comparadas. En particular, se mide si existe una relación de largo plazo (también llamada de equilibrio) entre la serie de la tasa de referencia TIE 28 días y la serie de tasa de interés para PYMES de cada banco. Esta posible relación de largo plazo recibe el nombre de cointegración, y permite saber si dichas variables tienen una trayectoria coordinada de equilibrio. Esto sucede con series que no son estacionarias en niveles, pero su combinación lineal sí es estacionaria en niveles, lo que cancela las tendencias estocásticas de las series. Si las variables analizadas no estuvieran cointegradas, la diferencia

entre ellas se haría muy grande a lo largo del tiempo y no mostraría ninguna tendencia a regresar. Las pruebas utilizadas para medir la posible existencia de cointegración son: a) Johansen, y b) Gregory-Hansen. La primera prueba no considera rompimientos estructurales en la relación de cointegración; la segunda sí considera un rompimiento estructural, por lo que representa una prueba más recomendable para tener robustez en los resultados, dadas las trayectorias cambiantes de las series. Las expresiones formales de estas pruebas pueden verse en el Apéndice B.

Finalmente, cabe destacar que aquellas tasas de interés bancarias para PYMES que no estén cointegradas con la tasa de referencia, estarán indicando una conducta atípica, la cual estará sujeta a las interpretaciones señaladas en la sección 4.

6. Trayectorias de largo plazo de las tasas

6.1 Pruebas de raíces unitarias

En la sección 5.3 se explicó que un requisito para verificar que las series estadísticas tengan una relación de equilibrio de largo plazo es que sean procesos estocásticos no estacionarios, específicamente procesos integrados de orden 1, $I(1)$. El Cuadro 2 muestra los resultados de las tres pruebas de raíces unitarias que fueron aplicadas a todas las series estudiadas. Como puede observarse en dicho cuadro, tanto las tasas de referencia como las 14 series de bancos seleccionadas, todas ellas resultaron ser procesos $I(1)$. Por esta razón, el siguiente paso natural es verificar si existen relaciones de largo plazo entre la tasa de referencia TIIE 28 días y las tasas fijadas por los bancos.

Cuadro 2. Pruebas de raíces unitarias

<i>Variable</i>	<i>Prueba DF-GLS</i> (número de rezagos/valor crítico al 5%)	<i>Prueba KPSS</i> (número de rezagos/valor crítico al 5%)	<i>Prueba Z-A</i> (valor crítico al 5%)	<i>Orden de integración de la serie</i>
TIE 1 día	-2.187 (13/-2.785)	0.156*** (9/0.146)	-4.148 (-5.08)	I(1)
TIE 28 días	-2.292 (13/-2.785)	0.157*** (9/0.146)	-4.236 (-5.08)	I(1)
<i>Los 7 bancos grandes del sistema</i>				
Banamex	-1.572 (13/-2.785)	0.253*** (13/0.146)	-2.597 (-5.08)	I(1)
Banorte	-1.892 (13/-2.785)	0.171*** (13/0.146)	-3.265 (-5.08)	I(1)
BBVA	-2.476 (13/-2.785)	0.151*** (12/0.146)	-1.735 (-5.08)	I(1)
HSBC	-2.026 (13/-2.785)	0.147*** (12/0.146)	-2.302 (-5.08)	I(1)
Inbursa	-2.392 (13/-2.785)	0.158*** (13/0.146)	-4.590 (-5.08)	I(1)
Santander	-2.240 (13/-2.785)	0.151*** (13/0.146)	-3.196 (-5.08)	I(1)
Scotiabank	-2.451 (13/-2.785)	0.153*** (11/0.146)	-3.189 (-5.08)	I(1)
<i>Bancos medianos</i>				
Afirme	-1.839 (13/-2.785)	0.147*** (13/0.146)	-3.828 (-5.08)	I(1)
Banco del Bajío	-2.232 (13/-2.785)	0.147*** (10/0.146)	-3.943 (-5.08)	I(1)
Monex	-2.294 (13/-2.785)	0.156*** (13/0.146)	-4.204 (-5.08)	I(1)
<i>Bancos pequeños</i>				
Banco Mifel	-2.449 (13/-2.787)	0.158*** (9/0.146)	-3.770 (-5.08)	I(1)
Bansí	-2.227 (12/-2.787)	0.179*** (12/0.146)	-3.997 (-5.08)	I(1)
Multiva	-1.847 (13/-2.785)	0.170*** (13/0.146)	-3.487 (-5.08)	I(1)

Fuente: Cálculos propios.

6.2 Tasas de referencia

Tal como se explicó en la sección 3, un objetivo del Banco de México es que las operaciones de fondeo entre los bancos se lleven a cabo a tasas cercanas a la tasa objetivo. Este objetivo parece cumplirse muy bien, según se aprecia en la trayectoria de las tasas de referencia TIE 1 día y TIE 28 días en la Gráfica 3. Dicha trayectoria coordinada es validada por las pruebas de cointegración de Johansen y de Gregory-Hansen, según se aprecia en la primera fila de los Cuadros 3 y 4. En las dos pruebas se cumplen todos los criterios de verificación añadidos, ya sea con o sin rompimiento estructural incluidos. La evidencia es totalmente robusta en el sentido de que ambas tasas de referencia tienen una relación de equilibrio de largo plazo.

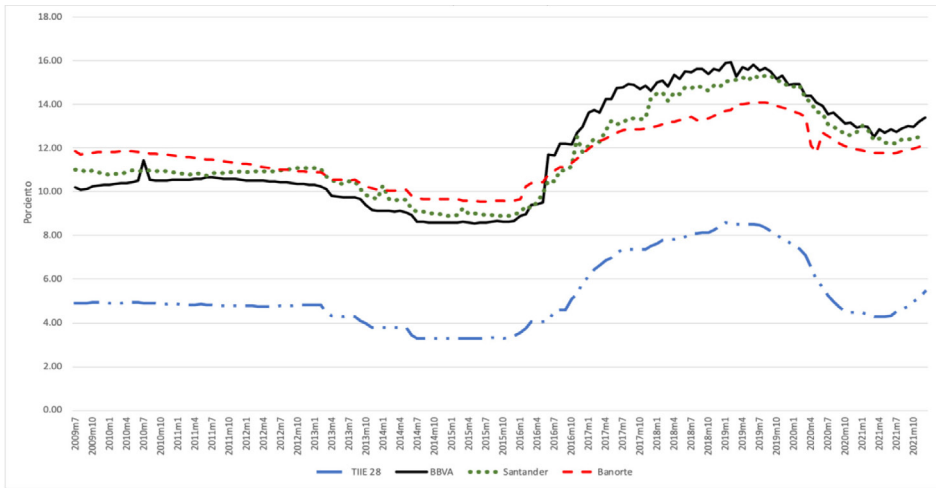
6.3 Trayectorias de las tasas de interés de los bancos de tamaño grande

La evidencia gráfica de las series es útil para observar las trayectorias de las tasas de interés a través del tiempo. La Gráfica 5 muestra las tasas de BBVA, Santander y Banorte, los tres bancos de tamaño grande con mayor porcentaje de participación en el mercado del crédito a las PYMES. La suma de estos tres bancos representó poco más del 55% de este mercado en diciembre de 2021. Sin embargo, cabe resaltar el caso de BBVA y Santander, los dos bancos con mayor participación en este mercado (más del 42% en diciembre de 2021). De acuerdo a las pruebas de Gregory-Hansen (véase el Cuadro 4) estos son los únicos dos bancos de la muestra de 14 que presentan evidencia robusta de tener, cada uno de ellos, una relación de largo plazo con la tasa de referencia TIE 28 días. Esto indica que son los únicos dos bancos que siguen estrictamente la trayectoria de la TIE 28 días, seguramente mediante una regla estricta de tomar dicha tasa de referencia más/menos cierto número de puntos porcentuales. Esta regla no los convierte necesariamente en la opción de menor costo para las PYMES, ya que incluso durante el periodo 2016-2019 más bien fueron la opción más cara dentro de la muestra estudiada. Esto indica que su volumen de participación de mercado no se debe a los niveles de tasa que cobran a las PYMES, sino a aspectos relacionados con su red de sucursales y su tecnología de gestión de los créditos. Hay que recordar que ambos bancos son filiales de grandes bancos españoles, carac-

terizados por tener metodologías muy probadas de otorgamiento de crédito a las empresas.

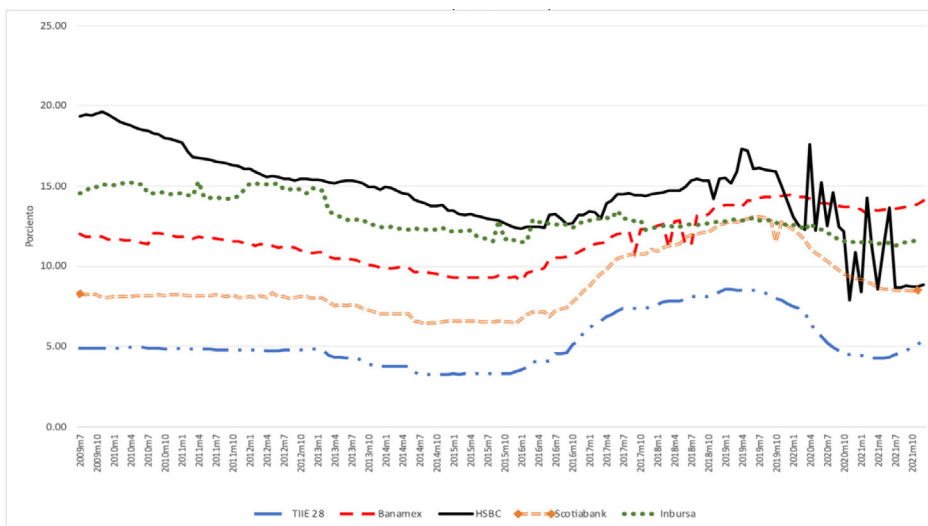
Por su parte, Banorte, el mayor banco de capital mexicano, muestra evidencia débil de cointegración (véanse Cuadros 3 y 4), lo que indica que sigue reglas ape- gadas a las tasas de referencia, aunque no de forma estricta.

Gráfica 5. TIE 28 días y tasas para PYMES de BBVA, Santander y Banorte (2009-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

Gráfica 6. TIEE 28 días y tasas para PYMES de Banamex, HSBC, Scotiabank e Inbursa (2009-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

La Gráfica 6 muestra las trayectorias de las tasas fijadas por Banamex, HSBC, Inbursa y Scotiabank. Cabe destacar los casos de HSBC e Inbursa. En el primer caso, las pruebas de Gregory Hansen (véase Cuadro 4) indican que no hay evidencia de cointegración con la tasa de referencia. En el caso de Inbursa, la evidencia de no cointegración se observa en ambas pruebas (véanse Cuadros 3 y 4). Esta evidencia revela una estrategia de fijación de tasas bastante más discrecional que en el resto de los bancos de la muestra. De hecho, ambos bancos han sido los de crédito más caro de la muestra en la mayor parte del periodo de estudio, destacando las mayores tasas fijadas por HSBC. Este banco llegó a fijar, entre 2009-2010, tasas cercanas al 20% anual, en comparación con la tasa promedio del mercado para PYMES, que era de cerca del 12%. Los resultados de la prueba de Gregory-Hansen para este último banco se muestran excluyendo al periodo 2020-2021, ya que la evidencia gráfica plantea dudas sobre la consistencia de la información para ese banco en esos años.

La prueba de Gregory-Hansen también indica una conducta en cierta medida discrecional de parte de Scotiabank, aunque al parecer esta estrategia está basada en fijar menores precios para los créditos, ya que se trata, en general, de la opción de tasa menos cara de la muestra analizada. No obstante, es curioso que mantenga una participación de mercado menor que la del banco con niveles de tasas que han sido los más caros durante periodos prolongados (HSBC). Esto es una evidencia de que las PYMES que buscan crédito, por alguna razón, no tienen un panorama completo del espectro de tasas de todo el mercado. Muchas Pymes, sobre todo las micro y pequeñas, hacen búsquedas limitadas para la obtención de créditos y en diversos casos se basan en recomendaciones de terceros o la gestión de algún intermediario.

Banamex muestra evidencia débil de cointegración (véanse cuadros 3 y 4), lo que indica que sigue reglas apegadas a las tasas de referencia, aunque de forma más laxa o variable. Esto se nota en la conducta seguida por este banco en los últimos dos años, donde ha fijado la tasa más alta de la muestra sin perder participación de mercado.

Cuadro 3. Pruebas de Johansen para TIE 28 días y tasas de bancos grandes

<i>Par de series/ Estadísticos</i>	Tipo de tendencia en el modelo			<i>Número de relaciones de cointegración</i>
	<i>Tendencia sin restricción</i>	<i>Tendencia restringida</i>	<i>Constante</i>	
<u>TIE 1 día y TIE 28 días</u> <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				1
Rango 0	32.99/18.17	33.09/25.32	18.06/15.41	
Rango 1	3.46*/3.74	3.54*/12.25	2.22*/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-5.200	-5.243	-5.243	
Rango 1	-5.335+	-5.356+	-5.285+	
<u>TIE 28 días y Banamex</u> <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0, 1
Rango 0	12.11*/18.17	18.04*/25.32	12.85*/15.41	
Rango 1	2.21/3.74	4.34/12.25	0.25/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-1.095	-1.099	-1.099	
Rango 1	-1.097+	-1.104+	-1.181+	

Continuación Cuadro 3. Pruebas de Johansen para TIE 28 días y tasas de bancos grandes

Par de series/ Estadísticos	Tipo de tendencia en el modelo			Número de relaciones de cointegración
	Tendencia sin restricción	Tendencia restringida	Constante	
TIE 28 días y Banorte <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0, 1
Rango 0	13.02*/18.17	14.88*/25.32	12.13*/15.41	
Rango 1	3.00/3.74	3.88/12.25	1.30/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-2.719	-2.750+	-2.750	
Rango 1	-2.721+	-2.737	-2.758+	
TIE 28 días y BBVA <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0, 1
Rango 0	19.50/18.17	19.80*/25.32	15.23*/15.41	
Rango 1	4.89/3.74	5.05/12.25	0.71/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-1.312	-1.354	-1.354	
Rango 1	-1.346+	-1.368+	-1.388+	
TIE 28 días y HSBC <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0, 1
Rango 0	40.70/18.17	40.75/25.32	6.14*/15.41	
Rango 1	3.19*/3.74	3.23*/12.25	2.15/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	1.368	1.325	1.325+	
Rango 1	1.180+	1.159+	1.363	
TIE 28 días e Inbursa <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0
Rango 0	8.72*/18.17	9.28*/25.32	6.74*/15.41	
Rango 1	3.72/3.74	3.89/12.25	1.46/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-1.275+	-1.315+	-1.315+	
Rango 1	-1.244	-1.265	-1.286	
TIE 28 días y Santander <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				0, 1
Rango 0	21.48/18.17	21.70*/25.32	16.24/15.41	
Rango 1	4.77/3.74	4.88/12.25	1.33*/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-1.894	-1.936	-1.936	
Rango 1	-1.942+	-1.963+	-1.972+	

Continuación Cuadro 3. Pruebas de Johansen para TIE 28 días y tasas de bancos grandes

Par de series/ Estadísticos	Tipo de tendencia en el modelo			Número de relaciones de cointegración
	Tendencia sin restricción	Tendencia restringida	Constante	
TIE 28 días y Scotiabank				
<i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	45.46/18.17	45.78/25.32	34.30/19.96	1
Rango 1	11.70/3.74	11.85*/12.25	5.31*/9.42	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-2.272	-2.314	-2.357	
Rango 1	-2.435+	-2.456+	-2.465+	

*Primer valor del estadístico de la traza que no rechaza la Ho de que no hay más de r relaciones de cointegración.

+Criterio HQ que indica el número de relaciones de cointegración.

Fuente: Cálculos propios.

Cuadro 4. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos grandes

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
TIE 1 día y TIE 28 días				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-6.52*/-5.50 (2019m2)	-5.19*/-4.95 (2018m11)	-5.73*/-4.99 (2016m3)	-4.85*/-4.61 (2018m12)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-8.62*/-5.50 (2019m3)	-6.49*/-4.95 (2018m12)	-7.82*/-4.99 (2016m4)	-6.07*/-4.61 (2018m12)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-97.53*/-58.58 (2019m3)	-67.68*/-47.04 (2018m12)	-84.69*/-47.96 (2016m4)	-61.75*/-40.48 (2018m12)
TIE 28 días y Banamex				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.62/-5.50 (2017m6)	-3.02/-4.95 (2015m11)	-5.19*/-4.99 (2020m1)	-3.01/-4.61 (2015m11)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-6.36*/-5.50 (2019m5)	-2.98/-4.95 (2019m2)	-5.21*/-4.99 (2020m1)	-3.20/-4.61 (2020m1)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-65.41*/-58.58 (2019m5)	-18.99/-47.04 (2019m2)	-46.24/-47.96 (2020m1)	-20.88/-40.48 (2020m1)

Continuación Cuadro 4. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos grandes

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
TIIE 28 días y Banorte				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.70*/-5.50 (2015m12)	-3.31/-4.95 (2020m1)	-5.22*/-4.99 (2019m11)	-3.07/-4.61 (2020m1)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-6.04*/-5.50 (2015m12)	-4.14/-4.95 (2017m4)	-4.80/-4.99 (2020m2)	-3.26/-4.61 (2020m2)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-58.22/-58.58 (2015m12)	-27.85/-47.04 (2017m4)	-36.05/-47.96 (2020m2)	-16.90/-40.48 (2020m2)
TIIE 28 días y BBVA				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.81*/-5.50 (2017m4)	-4.68/-4.95 (2016m7)	-4.19/-4.99 (2019m11)	-4.80*/-4.61 (2016m7)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-7.27*/-5.50 (2016m4)	-6.43*/-4.95 (2016m6)	-4.17/-4.99 (2020m2)	-4.64*/-4.61 (2016m6)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-83.68*/-58.58 (2016m4)	-69.59*/-47.04 (2016m6)	-36.55/-47.96 (2020m2)	-45.32*/-40.48 (2016m6)
TIIE 28 días y HSBC**				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.44/-5.50 (2016m7)	-4.43/-4.95 (2016m10)	-3.88/-4.99 (2016m10)	-4.17/-4.61 (2016m10)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.46/-5.50 (2016m7)	-4.44/-4.95 (2016m5)	-3.56/-4.99 (2016m10)	-3.95/-4.61 (2016m10)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-34.37/-58.58 (2016m7)	-34.97/-47.04 (2016m5)	-24.22/-47.96 (2016m10)	-28.92/-40.48 (2016m10)

Continuación Cuadro 4. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos grandes

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
TIIE 28 días e Inbursa				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.64*/-5.50 (2017m5)	-5.12/-4.95 (2017m5)	-3.26/-4.99 (2020m1)	-2.72/-4.61 (2016m5)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.17/-5.50 (2017m5)	-4.95/-4.95 (2017m5)	-3.51/-4.99 (2013m3)	-4.57/-4.61 (2016m3)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-47.76/-58.58 (2017m5)	-41.56/-47.04 (2017m5)	-27.54/-47.96 (2013m3)	-10.32/-40.48 (2016m3)
TIIE 28 días y Santander				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-7.07*/-5.50 (2019m10)	-3.85/-4.95 (2019m10)	-5.49*/-4.99 (2020m1)	-5.46*/-4.61 (2020m1)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-7.04*/-5.50 (2019m6)	-4.84/-4.95 (2019m6)	-5.51*/-4.99 (2020m2)	-5.46*/-4.61 (2020m2)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-77.96*/-58.58 (2019m6)	-49.66*/-47.04 (2019m6)	-56.60*/-47.96 (2020m2)	-55.93*/-40.48 (2020m2)
TIIE 28 días y Scotiabank				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-3.96/-5.50 (2019m2)	-3.84/-4.95 (2019m3)	-4.25/-4.99 (2019m3)	-3.92/-4.61 (2019m3)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.55*/-5.50 (2019m9)	-2.91/-4.95 (2020m1)	-2.97/-4.99 (2018m6)	-2.79/-4.61 (2018m9)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-56.70/-58.58 (2019m9)	-20.70/-47.04 (2020m1)	-22.99/-47.96 (2018m6)	-20.25/-40.48 (2018m9)

* Indica rechazo de la Ho de no cointegración al nivel del 5%. ** Sin considerar los valores de 2020-2021.

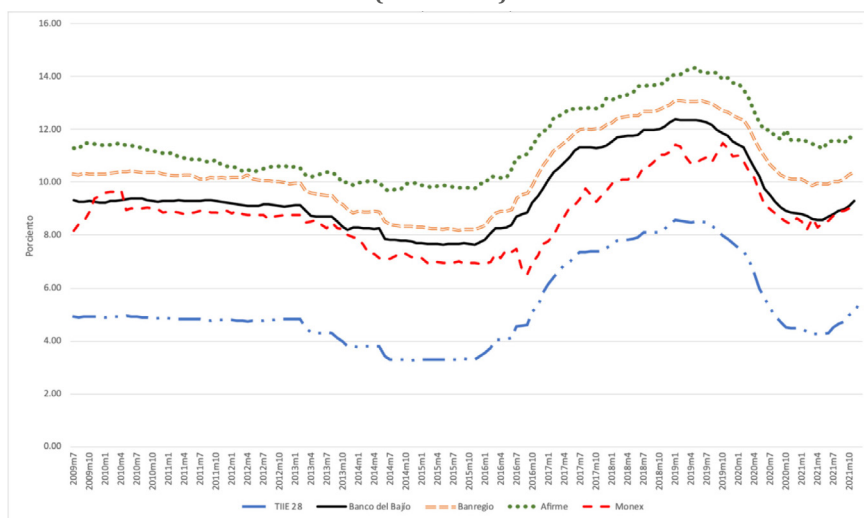
Fuente: Cálculos propios.

6.4 Trayectorias de las tasas de interés de los bancos de tamaño mediano y pequeño

La Gráfica 7 muestra las tasas de Banco del Bajío, Banregio, Afirme y Monex, los cuatro bancos de tamaño mediano de la muestra analizada. De estos, Banco del Bajío y Banregio representaron más del 17% del crédito otorgado a PYMES en diciembre de 2021. El de mayor participación de este grupo, Banco del Bajío capturó casi el 10% del mercado, a pesar de solo representar aproximadamente el 2.5% de los activos del sistema. Según las pruebas de Johansen y Gregory-Hansen (véanse Cuadros 5 y 6), las tasas de este banco no tienen una relación de largo plazo con la TIE 28 días, lo que indica que fija sus tasas con cierto grado de discrecionalidad. Al ver la Gráfica de la serie se observa que su estrategia de tasas se basa en mantener una tasa intermedia y aprovechar su ventaja como banco regional, lo que significa que conoce con mayor profundidad que otros el ambiente empresarial de las zonas donde opera. Esto además le ayuda a mantener un índice de morosidad bajo (véase Gráfica 1), a diferencia de otros bancos de mayor escala (como Scotiabank).

Por su parte, Banregio muestra evidencia débil de cointegración (véanse Cuadros 5 y 6), lo que indica que sigue reglas apegadas a las tasas de referencia, aunque no de forma estricta. Este banco mantiene una cartera de crédito a PYMES de casi 8%, similar a la de Banamex, un banco de mucho mayor tamaño, y además lo hace con un índice de morosidad casi idéntico al de este último banco. Al igual que Banco del Bajío, Banregio es un banco de tipo regional que aprovecha su mayor conocimiento del ambiente empresarial de ciertas zonas, y ello le permite mantener su participación de mercado a pesar de mantener tasas de interés más altas que algunos de sus competidores (compárese con la serie de Banco del Bajío).

Gráfica 7. TIIE 28 días y tasas para PYMES de Banco del Bajío, Banregio, Afirme y Monex (2009-2021)

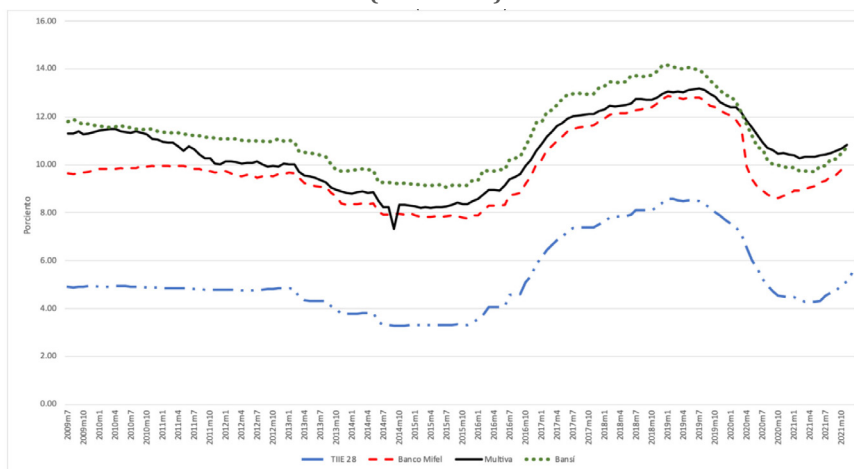


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

Afirme tampoco presenta evidencia de una relación de largo plazo con la TIIE 28 días, y su estrategia consiste en fijar una tasa de interés relativamente alta, manteniendo una proporción del mercado de crédito a PYMES acorde con su tamaño en activos (véase Cuadro 1).

Monex presenta evidencia débil de cointegración con la tasa de referencia, siguiendo una estrategia de tasas de interés relativamente bajas, aunque su participación en este mercado es muy discreta. Esto parece ser así porque su enfoque principal está en las operaciones cambiarias, más que en el otorgamiento de crédito a PYMES.

Gráfica 8. TIEE 28 días y tasas para PYMES de Banco Mifel, Multiva, y Bansi (2009-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Portafolio de Información), y el Banco de México (Sistema de Información Económica).

La Gráfica 8 muestra la trayectoria de las tasas de los bancos de escala pequeña. Estos bancos capturan cada uno alrededor de un punto porcentual del mercado de crédito a PYMES, destacando un poco más Banco Mifel (alrededor de 1.5% del mercado). Se trata de bancos cuyas series en general no muestran una relación de equilibrio de largo plazo con la tasa de referencia (véanse los Cuadros 5 y 6), lo que indica que fijan los precios de sus créditos con mayor discrecionalidad que otros bancos. Esto les es posible porque sirven segmentos de demanda residual que dejan los bancos de mayor escala, o bien están ubicados en ciertos nichos del mercado donde operan con mayor o menor éxito (por ejemplo, Multiva tenía un alto índice de morosidad en diciembre de 2021).

Cuadro 5. Pruebas de Johansen para TIE 28 días y tasas de bancos medianos y pequeños

Par de series/ Estadísticos	Tipo de tendencia en el modelo			Número de relaciones de cointegración
	Tendencia sin restricción	Tendencia restringida	Constante	
Bancos medianos				
TIE 28 días y Afirme <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	9.63*/18.17	10.13*/25.32	6.37*/15.41	0
Rango 1	3.33/3.74	3.36/12.25	1.32/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-3.192+	-3.233+	-3.233+	
Rango 1	-3.170	-3.191	-3.201	
TIE 28 días y B. del Bajío <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	18.40/18.17	18.44*/25.32	11.15*/15.41	0, 1
Rango 1	4.47/3.74	4.51/12.25	3.66/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-5.032	-5.075	-5.075+	
Rango 1	-5.061+	-5.083+	-5.061	
TIE 28 días y Banregio <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	16.14*/18.17	17.11*/25.32	14.67*/15.41	0, 1
Rango 1	2.58/3.74	3.34/12.25	2.45/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-5.052	-5.090	-5.090	
Rango 1	-5.079+	-5.096+	-5.107+	
TIE 28 días y Monex <i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	20.90/18.17	20.94*/25.32	18.57/15.41	0, 1
Rango 1	6.94/3.74	6.95/12.25	5.52/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-2.074	-2.117	-2.117	
Rango 1	-2.103+	-2.125+	-2.140+	

Continuación Cuadro 5. Pruebas de Johansen para TIE 28 días y tasas de bancos..

Bancos pequeños				
<u>TIE 28 días y B. Mifel</u>				
<i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	40.70/18.17	40.75/25.32	6.14*/15.41	0, 1
Rango 1	3.19*/3.74	3.23*/12.25	2.15/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	1.368	1.325	1.325+	
Rango 1	1.180+	1.159+	1.363	
<u>TIE 28 días y Bansí</u>				
<i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	19.91/18.17	26.71/25.32	19.02/15.41	1
Rango 1	0.86*/3.74	6.22*/12.25	5.53/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-4.100	-4.098	-4.098	
Rango 1	-4.166+	-4.151+	-4.125+	
<u>TIE 28 días y Multiva</u>				
<i>Estadístico de la traza/ valor crítico al 5%</i>				
Rango 0	5.72*/18.17	10.98*/25.32	8.53*/15.41	0, 1
Rango 1	2.16/3.74	2.93/12.25	1.78/3.76	
<i>Criterio de información</i>				
Rango 0	-2.851+	-2.859+	-2.859+	
Rango 1	-2.809	-2.826	-2.839	

* Primer valor del estadístico de la traza que no rechaza la Ho de que no hay más de r relaciones de cointegración.
+Criterio HQ que indica el número de relaciones de cointegración.

Cuadro 6. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos medianos y pequeños

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
<i>Bancos medianos</i>				
TIIE 28 días y Afirme				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.08/-5.50 (2011m8)	-3.01/-4.95 (2019m12)	-4.81/-4.99 (2011m5)	-3.36/-4.61 (2019m12)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.82/-5.50 (2013m4)	-2.76/-4.95 (2018m10)	-4.54/-4.99 (2011m5)	-3.06/-4.61 (2020m2)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-45.60/-58.58 (2013m4)	-18.02/-47.04 (2018m10)	-38.57/-47.96 (2011m5)	-18.70/-40.48 (2020m2)
TIIE 28 días y Banco del Bajío				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.49/-5.50 (2017m7)	-3.95/-4.95 (2015m1)	-4.32/-4.99 (2017m7)	-3.94/-4.61 (2014m7)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.35/-5.50 (2015m1)	-4.51/-4.95 (2015m1)	-5.01*/-4.99 (2020m2)	-4.48/-4.61 (2014m9)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-51.63/-58.58 (2015m1)	-40.24/-47.04 (2015m1)	-46.60/-47.96 (2020m2)	-38.72/-40.48 (2014m9)
TIIE 28 días y Banregio				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.67*/-5.50 (2019m8)	-2.90/-4.95 (2012m8)	-5.26*/-4.99 (2020m2)	-2.85/-4.61 (2011m9)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.25/-5.50 (2019m8)	-2.10/-4.95 (2017m1)	-5.36*/-4.99 (2020m2)	-1.57/-4.61 (2012m2)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-45.16/-58.58 (2019m8)	-8.71/-47.04 (2015m1)	-48.84*/-47.96 (2020m2)	-4.69/-40.48 (2012m2)

Continuación Cuadro 6. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos..

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
Bancos medianos				
TIIE 28 días y Monex				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-6.57*/-5.50 (2016m5)	-2.46/-4.95 (2017m4)	-4.07/-4.99 (2019m1)	-2.44/-4.61 (2013m8)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-6.45*/-5.50 (2016m5)	-2.32/-4.95 (2016m3)	-4.58/-4.99 (2018m4)	-2.87/-4.61 (2014m6)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-60.780*/-58.58 (2016m5)	-8.82/-47.04 (2016m3)	-27.37/-47.96 (2018m4)	-12.06/-40.48 (2014m6)
Bancos pequeños				
TIIE 28 días y Banco Mifel				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.19/-5.50 (2016m6)	-3.68/-4.95 (2016m7)	-3.98/-4.99 (2020m1)	-3.71/-4.61 (2012m12)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.10/-5.50 (2016m4)	-3.70/-4.95 (2016m6)	-4.17/-4.99 (2020m2)	-3.72/-4.61 (2014m1)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-26.26/-58.58 (2016m4)	-20.90/-47.04 (2016m6)	-21.76/-47.96 (2020m2)	-20.79/-40.48 (2014m1)
TIIE 28 días y Bansí				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.94*/-5.50 (2019m8)	-3.78/-4.95 (2016m9)	-2.22/-4.99 (2020m1)	-3.25/-4.61 (2013m11)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-7.26*/-5.50 (2019m12)	-3.79/-4.95 (2016m10)	-3.47/-4.99 (2020m2)	-2.91/-4.61 (2013m3)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-80.95*/-58.58 (2019m12)	-30.27/-47.04 (2016m10)	-32.01/-47.96 (2020m2)	-17.43/-40.48 (2013m3)

Continuación Cuadro 6. Pruebas de cointegración Gregory-Hansen para bancos...

Par de series/ Estadísticos	Tipo de modelo			
	Regime-Trend	Regime	Trend	Level
TIE 28 días y Multiva				
<i>Estadístico ADF/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-4.35/-5.50 (2014m7)	-2.66/-4.95 (2017m3)	-4.69/-4.99 (2020m2)	-2.73/-4.61 (2015m3)
<i>Estadístico Zt/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-5.32/-5.50 (2014m8)	-2.49/-4.95 (2017m3)	-4.23/-4.99 (2020m2)	-2.02/-4.61 (2011m5)
<i>Estadístico Za/ valor crítico al 5% (Fecha de quiebre)</i>	-53.36/-58.58 (2014m8)	-12.15/-47.04 (2017m3)	-34.78/-47.96 (2020m2)	-11.62/-40.48 (2011m5)

*Indica rechazo de la Ho de no cointegración al nivel del 5%. **Sin considerar los valores de 2020-2021.

7. Conclusiones

El presente trabajo se ha enfocado en las tasas de interés, que representan uno de los obstáculos mayores para el acceso al crédito por parte de las PYMES en México. Durante todo el periodo 2009-2021 la tasa promedio para las PYMES tuvo una media de 11.58 (desviación estándar = 1.56), con valores mínimo y máximo de 9.02 y 14.47, respectivamente. Un par de trabajos previos han estudiado la conducta en el tiempo de la tasa promedio para las PYMES; sin embargo, las conductas individuales de los bancos reflejan situaciones más allá de estos promedios. Por ejemplo, HSBC, uno de los siete bancos de escala grande en México, durante 2009-2010 fijó tasas de interés para las PYMES cercanas al 20%, casi 8 puntos porcentuales por encima del promedio del mercado. Como se ha ilustrado en el presente trabajo, la fijación de las tasas a nivel de los bancos individuales tiene tendencias comunes, pero también conductas heterogéneas. Las conductas diferenciadas de los bancos reflejan estrategias particulares respecto a la fijación de los precios de los créditos, donde algunas de estas estrategias pueden ser consecuencia de una mayor (o menor) posibilidad de ejercer poder

de mercado. En estos casos, las reducciones de las tasas de referencia no necesariamente se traducen en una reducción inmediata de las tasas de ciertos bancos.

El presente trabajo se ha enfocado precisamente en revisar las trayectorias individuales de 14 bancos representativos del sistema bancario mexicano, los cuales representaron el 92.9% de la cartera total a las PYMES en diciembre de 2021. Esta muestra incluyó bancos grandes, medianos y pequeños.

Las pruebas de cointegración estimadas para evaluar la existencia de posibles relaciones de largo plazo entre la tasa de referencia y la tasa cobrada a las PYMES por cada banco revelan que, en efecto, hay una conducta claramente diferenciada entre los bancos. De hecho, de la muestra de 14 bancos analizada, solamente los dos líderes (BBVA y Santander) muestran evidencia clara de seguir una relación de equilibrio con la tasa de referencia, sacando provecho de su red de sucursales y su tecnología de gestión de los créditos. El resto de los bancos siguen reglas de fijación de tasas más discrecionales, de acuerdo a sus estrategias de competencia y especialización. Por ejemplo, un banco de escala mediana (Banco del Bajío) puede aprovechar sus ventajas de mayor conocimiento de ciertos mercados regionales, siguiendo una estrategia de mantener niveles intermedios de tasas de interés.

La información analizada en el presente trabajo también permite constatar que no existe una relación entre el nivel de las tasas fijadas por los bancos y su participación de mercado en el crédito a las PYMES, lo cual refiere que las tasas de interés no representan una variable de competencia en dicho mercado. En diciembre de 2021, el banco con el menor nivel de tasas durante el periodo de estudio (Scotiabank), tenía menor participación de mercado que el banco que consistentemente cobró las tasas más caras (HSBC). Esta conducta es opuesta a la de aquellos contextos de competencia dinámica donde los bancos traducen las reducciones de costos en menores tasas de interés, lo que les permite ganar participación de mercado e incrementar sus beneficios. En contraste, México parece seguir las tendencias de contextos menos competitivos, donde los bancos pueden mantener tasas de interés relativamente elevadas sin perder clientes. Seis bancos poseían el 80% del mercado de crédito a PYMES en diciembre de 2021 (de mayor a menor: BBVA, Santander, Banorte, Banco del Bajío, Banregio, y Banamex).

Aunque la lógica diría que es deseable una reducción gradual del nivel de las tasas de interés cobradas a las PYMES, está claro que los niveles de las tasas bancarias tienen como principal condicionante al nivel de las tasas de referencia, que pueden subir o bajar por diversos aspectos internos y externos a la economía mexicana. Los menores costos del crédito bancario deberían sustentarse más bien en una reducción en el diferencial entre las tasas de referencia y las tasas cobradas por los bancos. En el periodo 2009-2021 este diferencial tuvo una media de 6.28 (desviación estándar = 0.50), con un diferencial máximo de 7.43 y un mínimo de 5.48. Esta diferencia fue relativamente estable, entre 6 y 7%, durante casi todo el periodo analizado. Sin embargo, hay diferenciales de bancos individuales que pueden duplicar estos niveles. No hay una tendencia de largo plazo en la reducción de dichos diferenciales, lo cual no es una tendencia alentadora para el estímulo al financiamiento y desarrollo de las PYMES mexicanas.

Referencias

- Álvarez, R., y M. Jara (2016). "Banking competition and firm-level financial constraints in Latin America." *Emerging Markets Review*, 28: 89-104.
- Banco de México (2015). "Reporte de las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)", Banco de México, www.banxico.org.mx
- Banco de México (2019). "Programa Monetario", Banco de México, www.banxico.org.mx
- Banco de México (sin fecha a), "Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio", Banco de México, www.banxico.org.mx
- Banco de México (sin fecha b), "Instrumentación de la Política Monetaria a través de un objetivo operacional de tasa de interés", Banco de México, www.banxico.org.mx
- Belleflamme, Paul, y Martin Peitz (2010). *Industrial Organization: Markets and Strategies*. Cambridge University Press.
- Cañón, Carlos, Edgar Cortés, y Rodolfo Guerrero (2020). "Bank Competition and the Price of Credit: Evidence Using Mexican Loan-Level Data", Inter-American Development Bank, IDB-WP-1103.

- Seira, Enrique, Alan Elizondo, y Eduardo Laguna-Muggenburg (2017). "Are Information Disclosures Effective? Evidence from the Credit Card Market," *American Economic Review*, 9(1): 277-307.
- Ferraro, Carlo, y Evelin Goldstein (2011). "Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina", en Ferraro, Carlo (comp.), *Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina*, CEPAL.
- Freixas, Xavier, y Jean-Charles Rochet (2008). *Microeconomics of Banking*, Cambridge: MIT Press.
- Garrido, Celso (2011). "Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: Oportunidades y desafíos", en Ferraro, Carlo (comp.), *Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina*, CEPAL.
- Gruben, William, y Robert P. McComb (2003). "Privatization, competition, and supercompetition in the Mexican commercial banking system", *Journal of Banking & Finance*, 27: 229-249.
- Levy-Orlik, Noemi (2014). "La política monetaria y el crecimiento económico: la tasa de interés de referencia del Banco de México", *Economía Informa*, 387, pp. 21-42.
- OECD (2018). "Financing SMEs and Entrepreneurs 2018: An OECD Scoreboard", OECD, www.oecd.org/cfe/sme
- OECD (2020). "Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard", OECD, www.oecd.org/cfe/sme
- Ponce, Alejandro, Enrique Seira, y Guillermo Zamarripa (2014). "Borrowing on the Wrong Credit Card: Evidence from Mexico," Banco de México, Working Paper 2014-03.
- Presbítero, Andrea, y Roberta Rabellotti (2016). "The determinants of firm access to credit in Latin America: Micro characteristics and market structure." *Economic Notes*, 45(3): 445-72.
- Qin Shang, Zhenzhong Ma, y Xueyang Wang (2020). "In Search of the best interest rate for group lending: toward a win-win solution for SMEs and commercial banks in China, *The Chinese Economy*, 53(3), 285-299.
- Romer, David (1996). *Advanced Macroeconomics*, Singapur: McGraw-Hill.

- Seira, Enrique, Sara Castellanos, y Diego Jiménez (2015). “Bancarizing with Credit Cards: Experimental Evidence on Interest Rates and Minimum Payments Elasticities for New Clients,” Banco de México, Working Paper 2015-11.
- Seira, Enrique, Alan Elizondo, y Eduardo Laguna-Muggenburg (2017). “Are Information Disclosures Effective? Evidence from the Credit Card Market”, *American Economic Review*, 9(1): 277-307.

Apéndice A: Pruebas de raíces unitarias

A.1 Prueba Dickey-Fuller modificada (DF-GLS)

La serie analizada se transforma mediante una regresión de mínimos cuadrados generalizados sobre datos sin tendencia temporal, considerando la siguiente expresión:

$$\Delta y_t = \beta y_{t-1} + \delta_1 \Delta y_{t-1} + \dots + \delta_k \Delta y_{t-k} + u_t,$$

Donde:

y_t = serie a ser analizada

u_t = residuos

La hipótesis nula es $H_0: \beta = 0$; es decir, que sí hay presencia de raíz unitaria.

A.2 Prueba Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS)

La prueba se basa en una regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios que descompone la serie en tres partes:

$$y_t = r_t + \beta t + u_t,$$

donde:

y_t = serie analizada

r_t = camino aleatorio

t = tendencia temporal

e_t = error

La hipótesis nula es que sí hay estacionariedad alrededor de una tendencia determinística.

A.3 Prueba Zivot-Andrews (Z-A)

Esta prueba parte de la siguiente regresión:

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \alpha_2 DT_t + \beta y_{t-1} + \delta_1 \Delta y_{t-1} + \dots + \delta_k \Delta y_{t-k} + e_t,$$

donde:

y_t = serie analizada

t = tendencia temporal

DT_t = *dummy* de rompimiento estructural

e_t = residuos

En esta prueba el rompimiento estructural es endógeno y puede darse en el intercepto, la pendiente, o ambos casos. La hipótesis nula es que la serie tiene una raíz unitaria con un rompimiento estructural, contra la hipótesis alternativa de que es estacionaria con un rompimiento.

Apéndice B: Pruebas de cointegración

B.1 Prueba de Johansen

Se aplica sobre un vector autorregresivo del tipo:

$$\Delta y_t = \gamma + \tau t + \alpha(\beta' y_{t-1} + v + \rho t) + \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta y_{t-i} + \epsilon_t$$

donde:

y_t = vector de variables endógenas

t = tendencia temporal

ϵ_t = vector de residuos

τ, v, ρ = vectores de constantes

La hipótesis nula es que no hay más que r relaciones cointegrantes contra la alternativa de que hay más de r relaciones cointegrantes. El modelo se estimó con las siguientes variantes: a) tendencia irrestricta, b) tendencia restringida, y c) tendencia constante.

B.2 Prueba de Gregory Hansen

Se aplica la siguiente expresión:

$$y_{1t} = \mu_1 + \mu_2 \varphi_{t\tau} + \alpha^T y_{2t} + e_t,$$

donde:

y_{1t}, y_{2t} = dos variables en el vector de cointegración

μ_1 = intercepo antes del rompimiento

μ_2 = cambio del intercepo en el periodo de rompimiento

$\varphi_{t\tau}$ = *dummy* de cambio estructural con valores = $\begin{cases} 0 & \text{si } t \leq [n\tau] \\ 1 & \text{si } t > [n\tau] \end{cases}$

$\tau \in (0,1)$ denota el punto de cambio

e_t = residuos

Se aplicaron las siguientes variantes del modelo: a) rompimiento en el término constante, b) rompimiento en constante y tendencia, c) rompimiento en constante y pendiente, y d) rompimiento en constante, pendiente y tendencia. La hipótesis nula de estas pruebas es que no hay cointegración.

CAPÍTULO 4

Financiamiento alternativo para PYMES: Transaction Lending y su posibilidad en Japón

TAKU OKABE*

Resumen

La pandemia provocada por la COVID-19 afectó en diversos ámbitos de la administración de las PYMES. El gobierno japonés brindó una serie de apoyos económicos mediante la cual logró evitar el impacto severo respecto a la financiación de las PYMES. Las propias PYMES han aprendido de esta pandemia tras haber experimentado diversas situaciones como suspensión de operaciones. Para tener distintas opciones, ahora tienen en la mira otra alternativa de la financiación. El presente trabajo se enfoca a analizar el *transaction lending*—préstamo transaccional (TL) como un financiamiento alternativo.

Palabras clave: Financiamiento alternativo, Transaction lending, Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón

Introducción

México cuenta con el Acuerdo de Asociación Económica con Japón vigente desde 2005, el cual ha fortalecido el vínculo particularmente económico entre ambos países (Okabe y Carrillo, 2014; Carrillo y Okabe, 2018). Este Acuerdo, a diferencia de otros similares firmados por México, institucionaliza la cooperación económica bilateral en diversos ámbitos, entre ellos, es la cooperación en materia de

* ymt1997@hotmail.com

las PYMES.¹ Tanto en Japón como en México, las PYMES cobran una gran importancia en sus economías por lo que han venido estableciendo diversas políticas y legislaciones para fomentar a este sector.

En el estudio desarrollado anteriormente (Okabe, 2014), se observó que las políticas legislativas de Japón identifican a las PYMES como organizaciones con vitalidad y potencial para conducirles a la competencia y por ende promueven los esfuerzos autónomos dejando las políticas paternalistas, que, a su vez en México, se sigue con esta actitud política considerándolas como entes débiles.

Este tipo de análisis propicia para identificar y compartir la visión y la ideología en materia de las PYMES entre ambos países, y así tener un entendimiento mutuo en forma adecuada, lo cual sirve para crear una relación colaborativa para llevar a cabo, en su caso, la cooperación bilateral en el fortalecimiento de ese sector.

Bajo este contexto, será importante conocer las políticas o esquemas para desarrollar las PYMES en Japón, pese a la percepción o posible crítica de que los dos países se encuentran en situaciones económicas muy diferentes ya que el desarrollo económico y el institucional o legal se deben considerar por separado.

En este sentido, observar lo que está establecido en Japón podrá propiciar para ver la necesidad para fortalecer las PYMES mexicanas y anticipar las políticas que puedan requerirse para su mayor desarrollo, teniendo presente la posible cooperación institucionalizada entre México y Japón. Esto se requiere más frente a la actualidad complicada en que se encuentran las PYMES en México.

Veamos brevemente la experiencia de Japón. Desde que la COVID-19 provocó estragos en todo el mundo a principios de 2020, se presentaron varios impactos en este país. Durante el 15 de enero de 2020, cuando se registró el primer contagiado, hasta marzo de 2022, Japón tuvo seis olas de contagios y ha declarado cuatro veces el estado de emergencia (1º: 7 de abril-25 de mayo, 2020 / 2º: 8 de

¹ Art.141 del Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón: Las Partes cooperarán en la promoción del desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de ambas Partes con el objeto de mantener el dinamismo de sus respectivas economías y promover un ambiente favorable para el comercio y la inversión bilateral. Esta cooperación podrá incluir: (a) intercambio de información sobre políticas para las PYMES para: (i) fortalecer la competitividad de las PYMES; (ii) asistir a las PYMES para iniciar negocios; y (iii) promover redes empresariales de las PYMES; (b) fomento al establecimiento de redes entre entidades apropiadas de ambas Partes que proporcionen asistencia a las PYMES; y (c) fomento al intercambio de expertos en el desarrollo de las PYMES.

enero-21 de marzo, 2021 / 3º: 25 de abril-20 de junio, 2021 / 4º: 12 de julio-30 de septiembre, 2021).

Esta pandemia afectó necesariamente a las actividades económico empresariales. Según la encuesta que aplicó la Japan Finance Corporation, el 53.9% de las empresas respondió que “tuvo un gran impacto negativo” y “tuvo un impacto negativo” en abril de 2020. Esta cifra llegó a registrar en 80.7% en agosto del mismo año. A pesar de que la cifra iba cayéndose posteriormente, en abril de 2021 el 69.1% de las empresas respondieron que tuvieron el impacto negativo por Covid-19 (Japan Finance Corporation, 2021, p.1).

En la misma encuesta, se les cuestionó sobre las medidas contra la COVID-19, y la “solicitud de préstamo” fue la respuesta más alta con un 60.1%, y le sigue la “solicitud de apoyos y subsidios” (54.3%) y luego la “auto-restricción de negocios” (52.2%). De tal manera, la mayoría de las empresas ha tomado algunas medidas contra la COVID-19. Conforme a esta encuesta, se observa que el aspecto más impactado por esta pandemia en las actividades empresariales fue de financiamiento. Será obvio que su impacto ha sido mayor para las PYMES² que no cuentan con la base firme financieramente.

Aunado a lo anterior, el presente trabajo, primero, identificará el posicionamiento de las PYMES en Japón y su comportamiento financiero bajo la pandemia. En segundo lugar, se observará un nuevo sistema de crédito: financiamiento alternativo, en particular, el esquema de *transaction lending* - préstamo transaccional (en adelante, TL) y su actualidad en Japón. Finalmente se concluirá señalando la posibilidad y la perspectiva del financiamiento alternativo incluyendo el TL. De tal manera que México podrá visualizar (y/o anticipar) las políticas y esquemas del financiamiento para las PYMES en la experiencia de Japón que es el socio comercial con la posibilidad de cooperación en la materia.

Cabe señalar que el TL en Japón es un tema relativamente nuevo y carece de un estudio sistemático aun. Por ello, el presente trabajo pretende describir el

² Las PYMES de Japón se clasifican según capital y el número de empleados: Manufactureras y otras (Capital social de 300 millones de yenes o menos con 300 o menos empleados) / Venta al por mayor (Capital social de 100 millones de yenes o menos con 100 o menos empleados) / Venta al por menor (Capital social 50 millones de yenes o menos con 50 o menos empleados) / Servicios (Capital social de 50 millones de yenes o menos con 100 o menos empleados). Así mismo, las micro empresas se definen: Manufactureras y otras que cuenten con 20 o menos empleados / Comercio y servicios que cuenten con 5 o menos empleados (Okabe, 2014, pp. 285 y 286).

panorama del TL utilizando los datos y las literaturas disponibles y colectables desde México.

1. Importancia de las PYMES y problemas causados por COVID-19

Según Censos Económicos del 2016 (que se llevan a cabo cada cinco años), las PYMES en Japón ocupan el 99.7% de la totalidad de establecimientos económicos, y en término absoluto se registran 3,578,17 PYMES (Statistics Bureau of Japan, 2016).

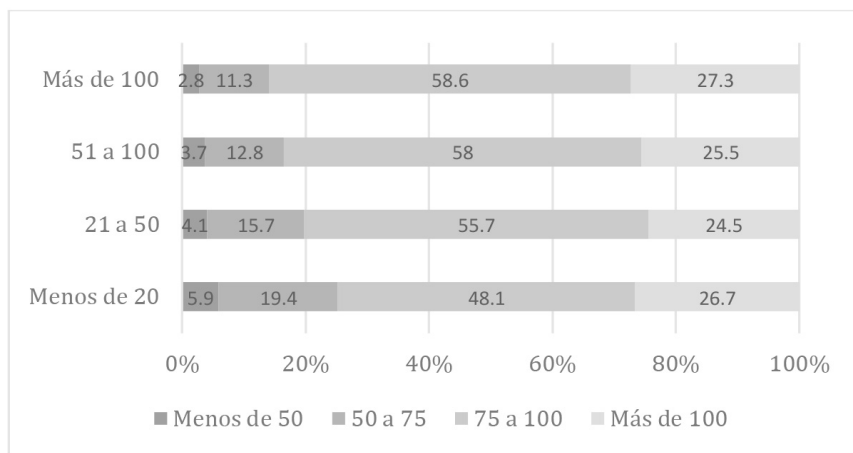
Mientras ofrecen bienes y servicios muy vinculados con la vida cotidiana, las PYMES japonesas activamente utilizan la alta tecnología para incursionar en el mercado mundial y también recursos regionales que cuentan con la tradición y peculiaridad. Así mismo, son la fuente sumamente importante del empleo donde las PYMES emplean en total a unos 32 millones de personas, que corresponden al 70% de los trabajadores en Japón. En este sentido, el rol de las PYMES es vital tanto para las regiones como para la economía japonesa (Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan, 2021).

Estas PYMES en Japón, a causa de la COVID-19, tienen complicaciones en sus operaciones. Particularmente, las PYMES, comparadas con las grandes empresas, no son tan resistentes contra la disminución de ventas, por lo que la suspensión y/o auto-restricción de sus operaciones por la COVID-19 y por ende el estancamiento del comercio afectan al desempeño y a la financiación de las PYMES.

Bajo la pandemia, en Japón se implementaron distintos apoyos y medidas para la facilitación del financiamiento para las empresas incluyendo las PYMES, en donde también se centró la atención en distintas formas de financiamiento.

A continuación, se observará el comportamiento de las ventas e impactos que la COVID-19 generó en el financiamiento para las PYMES conforme al libro blanco de las PYMES (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-24).

Gráfica 1. Ventas en 2020 según número de empleados



Fuente: Elaboración propia con el dato de Agencia de PYMES de Japón (2021).

La Gráfica 1 muestra las ventas registradas en 2020 de las empresas según número de empleados (2019=100). Según este dato, entre más sea pequeño el tamaño de las empresas, el impacto de la COVID-19 en las ventas será mayor. La reducción de ventas conduce a la disminución del nivel de ganancias, lo que impacta al mantenimiento del financiamiento (flujo de efectivo). Por lo tanto, bajo la pandemia, se hizo vital resolver los problemas del financiamiento y su facilitación a través de distintos esquemas de apoyos.

A continuación, se observarán el comportamiento del financiamiento y las medidas de apoyo para las pymes durante la pandemia.

2. Apoyos financieros para las PYMES bajo la pandemia

Ante las emergencias y el estancamiento de las actividades económicas provocados por la COVID-19, el gobierno japonés y varias instituciones de crédito llevaron a cabo diversos apoyos financieros para las empresas. Abajo se observará el resultado de algunos de los más representativos (Agencia de PYMES de Japón, 2021, pp. II-31 al II-42).

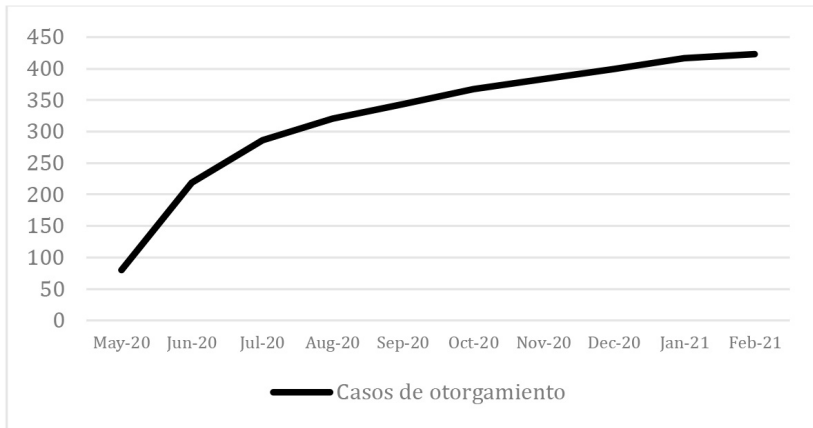
2.1 Ayuda para la sustentabilidad y subvención para la renta

Con el fin de apoyar la continuidad comercial de los negocios afectados por la pandemia, se brindaron apoyos tales como “ayuda para la sustentabilidad” y “subvención para la renta”.

La “ayuda para la sustentabilidad” que puede utilizarse para negocios en general comenzó a recibir la solicitud a partir de 1 de mayo de 2020, y abarcó más de 4.2 millones de casos de apoyo que alcanzaron a 5.5 billones de yenes (equivalente a 47 mil millones de dólares) hasta el final de febrero de 2021. La Gráfica 2 muestra el comportamiento de los casos de otorgamiento de esta ayuda.

Gráfica 2. Comportamiento de casos de otorgamiento de la ayuda para la sustentabilidad

Unidad: 10 mil casos



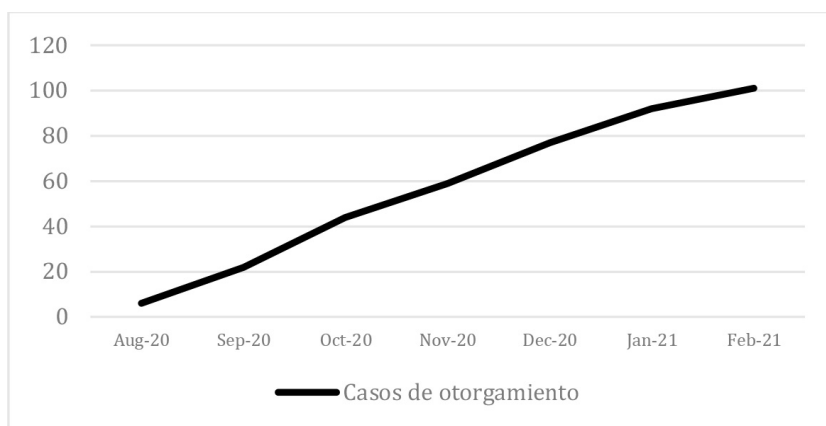
Fuente: Elaboración propia con el dato de Agencia de PYMES de Japón (2021).

Esta ayuda está destinada a aquellas empresas que cumplan con las siguientes condiciones: 1) PYMES excepto las que cuenten con el capital social mayor a 1 billón de yenes (equivalente a 84 millones de dólares) y otros comerciantes individuales incluyendo *freelancer*; 2) Empresas que tengan operaciones desde antes de 2019 y que pretendan continuarlas; 3) Empresas que a partir de enero de 2020 registraron la reducción de 50% de ingresos en un mes comparado con el del año anterior.

La ayuda fue de 2 millones de yenes (equivalente a 17 mil dólares) para empresas y de 1 millón de yenes (equivalente a 8.5 mil dólares) para comerciantes individuales (Agencia de PYMES de Japón, 2021, pp. II-42).

La “subvención para la renta” cuyo objetivo fue para aliviar la carga de renta y/o alquiler de terrenos comenzó a atender la solicitud a partir de 14 de julio de 2020, y abarcó más de 1 millón de casos de apoyo correspondientes a 880 mil millones de yenes (equivalente a 7.4 mil millones de dólares). La Gráfica 3 muestra el comportamiento de los casos de otorgamiento de esta subvención.

Gráfica 3. Comportamiento de casos de otorgamiento de la subvención para la renta
Unidad: 10 mil casos



Fuente: Elaboración propia con el dato de Agencia de PYMES de Japón (2021).

Esta subvención está destinada a aquellas empresas que cumplan con las siguientes condiciones: 1) PYMES excepto las que cuenten con el capital social mayor a 1 billón de yenes y otros comerciantes individuales incluyendo *freelancer*; 2) Empresas que tengan operaciones desde antes de 2019 y que pretendan continuarlas; 3) Empresas que durante mayo a diciembre de 2020 registraron la reducción de 50% de ingresos en un mes comparado con el del año anterior o la reducción de 30% de ingresos en un periodo de tres meses consecutivos comparados con el mismo del año anterior; 4) Empresas que tengan la obligación de pago de renta.

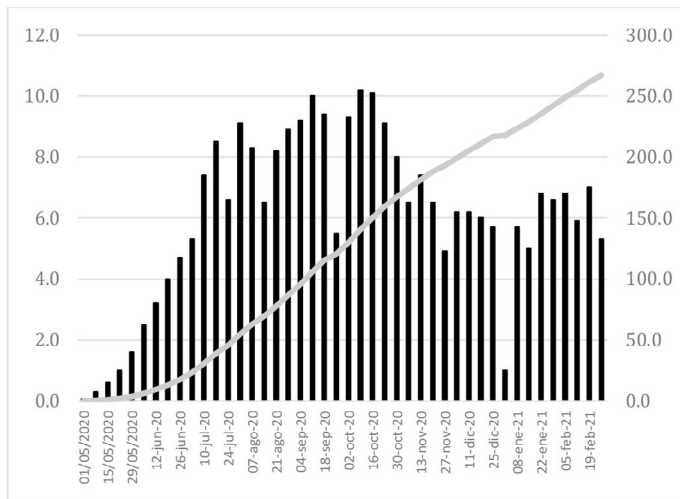
La subvención fue de 6 millones de yenes (equivalente a 51 mil dólares) para empresas y de 3 millón de yenes (equivalente a 25.5 mil dólares) para comerciantes individuales (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-42).

2.2 Subvención para el ajuste del empleo

Aparte de los apoyos arriba mencionados, se implementó la “subvención para el ajuste del empleo” como caso especial por la pandemia, que fue orientada a las empresas que disminuyeron sus operaciones a causa de la COVID-19. Hasta el final de febrero de 2021, se atendieron más de 2.6 millones de casos cuyo monto total de apoyo fue de 2.9 billones de yenes (equivalente a 24.6 mil millones de dólares) (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-32) (Gráfica 4).

Gráfica 4. Comportamiento de casos de otorgamiento de la subvención para el ajuste del empleo

Unidad: 10 mil casos (semanales/eje izquierdo, acumulados/eje derecho)



Fuente: Elaboración propia con el dato de Agencia de PYMES de Japón (2021).

Esta subvención está destinada a aquellas empresas que: 1) empeoraron y redujeron el tamaño de negocios por el impacto de la COVID-19; 2) redujeron en el último mes la venta o la producción en más de 5% comparado con el mismo

mes del año anterior; 3) suspendieron las operaciones bajo el convenio entre patrón y empleados, y que están pagando el subsidio por la suspensión laboral.

La subvención consiste en el apoyo de 13,500 yenes (equivalente a 115 dólares) por empleado hasta diciembre de 2021, y durante enero y febrero de 2022 fue de 11,000 yenes (93 dólares) y en marzo de 2022 fue de 9,000 yenes (76 dólares) (Ministro de Salud, Labor y Bienestar de Japón, 2022).

Gracias a estos apoyos, las condiciones financieras de las empresas incluyendo las PYMES, tras su caída durante abril a junio de 2020, se recuperaron considerablemente (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-42).

3. Reorientación de la financiación bajo la pandemia provocada por COVID-19

Como se mencionó anteriormente, después del brote de COVID-19, se implementaron diversas medidas de apoyo financiero a gran escala, pero debido a la dificultad de pronosticar la circunstancia económico comercial en el futuro, las PYMES empezaron a verificar distintas formas de financiación más que los métodos tradicionales tales como préstamos por medio de pagaré o de certificados. A continuación se observarán algunas de las formas de financiación que tuvieron la atención bajo la pandemia y las ventajas y tareas en su uso por parte de las pymes (Agencia de Pymes de Japón, 2021, pp. II-62 al II-82).

3.1 Línea de compromiso (*Commitment line*)

La línea de compromiso (del financiamiento bancario) es un contrato en el que los bancos y las empresas se acuerdan del alcance del periodo y del monto de financiamiento dentro del cual aquellos se comprometen a otorgar créditos a petición de **estas**. A diferencia con el contrato de sobregiro bancario, en esta línea de compromiso, los bancos no pueden rechazar la petición. Se divide en dos subcategorías: 1) Línea “stand by” es en la que las empresas solo podrán retirar el fondo en el caso de emergencia; y 2) Línea “revolving” es, al contrario, que les permite disponerse del fondo a su discrecionalidad.

3.2 *Préstamo subordinado*

Hay dos formas principales para que las empresas consigan fondos: “financiamiento de las deudas (*debt finance*)” en el que las empresas solicitan el préstamo a instituciones de crédito y/o inversionistas, y “financiamiento del capital (*equity finance*)” a través del cual recaudan fondos mediante la emisión de acciones. Entre otras formas intermedias (*mezzanine finance*), se encuentra el préstamo subordinado.

El papel trascendente de este préstamo es que el crédito se considera como capital propio a diferencia de un préstamo regular que se anote como deuda en el balance. Es decir, cuando se obtenga, se evalúa que “se fortaleció el capital y por ende se mejoró el estado financiero de la empresa” (efecto igual que el aumento del capital por emisión de acciones de una gran empresa). Además, si la empresa con este préstamo subordinado llegara a quebrarse, el orden de devolución sería posterior al de otros créditos. De tal manera, este crédito sirve para generar una mejor condición para la autorización de otros financiamientos bancarios.

3.3 *Financiamiento del capital*

A diferencia del préstamo subordinado, el financiamiento del capital es una forma de financiarse mediante la emisión de acciones, la cual no exige la devolución de los fondos captados. En los últimos años, además de los fondos de apoyo (capital de riesgo, etc.) a las empresas en las etapas de creación y crecimiento, aparecieron otros fondos tales como el destinado a la sucesión empresarial de las PYMES y el que está orientado a la dinamización empresarial cuyo propósito es mejorar la gestión de las empresas debido al deterioro causado por la pandemia.

No obstante, las PYMES suelen aumentar su coeficiente del capital propio mediante la acumulación de utilidades por lo que no están familiarizadas con el financiamiento del capital. Es decir, varias PYMES tienen resistencia contra el cambio de la estructura de votos a través de la emisión de acciones o la incursión de accionistas “ajenos” (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p.II-69).

3.4 Crowdfunding

El *crowdfunding* se refiere al método de captar fondos de un número indeterminado de personas a través de internet. Dependiendo de la rentabilidad que reciba el inversionista, se puede dividir en varias formas: 1) “tipo donación” que es una forma en la que el financiador hace una donación al proyecto y no se genera la devolución de bienes o servicios; 2) “tipo compra” que es una forma en la que un financiador obtiene bienes y servicios a cambio. En este esquema el financiador puede apoyar como si estuviera comprando bienes, productos o servicios, etc. que el financiado los establece como retorno; 3) “tipo préstamo” que es una forma en la que un operador comercial obtiene una pequeña cantidad de fondos de parte de inversionistas individuales que desean administrar activos poseídos, y luego lo financia a empresas que necesiten el crédito. Debido a la naturaleza de prestar dinero recaudado de individuos, los inversionistas pueden obtener un interés monetario (Takeuchi, 2020, p. 60).

Este *crowdfunding* se denomina financiamiento alternativo, en el que se incluye el TL que se analizará en la siguiente sección, el cual se refiere a la financiación general a través de internet. En todos los casos, el inversionista individual es quien decide brindar financiamiento, lo que puede allanar el camino para empresas que no podrían obtener préstamos según los estándares tradicionales de las instituciones financieras.

A continuación, se observarán el esquema de TL, algunos casos concretos y sus perspectivas.

4. Transaction lending (TL)

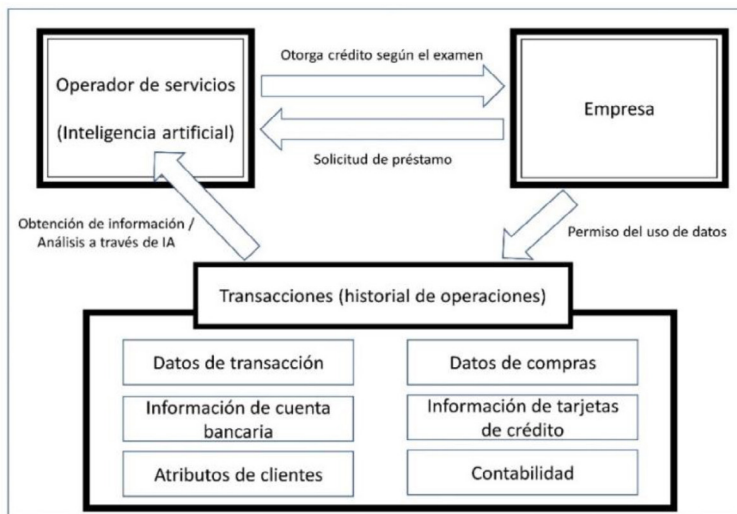
4.1 Esquema

Con respecto al TL, no existe una definición unificada de los términos, pero aquí se refiere a un financiamiento que se apruebe utilizando un programa computacional (inteligencia artificial, etc.) para analizar diferentes datos tales como registro de ventas en *e-commerce*, reseñas de los consumidores, información de entrada del software de contabilidad y de cuentas bancarias y/o datos sobre el pago de las tarjetas de crédito y de dinero electrónico (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-81).

Se caracteriza porque el organismo ejecutor no es una institución financiera, sino una agencia de compras o pagos en línea. Este método podría abrir el camino para aquellas empresas que no pudieron adquirir el crédito mediante un análisis que utiliza datos que no se usaron o no estaban disponibles en el examen convencional de las instituciones financieras.³

En otras palabras, a diferencia de los préstamos tradicionales que se enfocan en la evaluación de la capacidad de pago y la evaluación de activos y/o garantías basadas en la información comercial, financiera y de ingresos anuales, este esquema lleva a cabo el préstamo analizando el historial de transacciones, tales como récord de las ventas, liquidación de fondos, evaluación de clientes, etc., que no se han utilizado en el examen tradicional del préstamo, para determinar la solvencia y las condiciones del préstamo mediante un modelo.

Figura 1. Esquema de TL



Fuente: Elaboración propia con el dato de San ju San Institute of Research (2021)

³ Fintech Journal (2019). "¿Qué es transaction lending? La estrategia en el mercado prestamista por las empresas no financieras y contramedidas de las instituciones de crédito" (23 de octubre de 2019): <https://www.sbbbit.jp/article/fj/37055>

Los operadores de TL ofrecen servicios diferenciados como examen en corto tiempo, préstamo de pequeña cantidad y liquidación en online, etc. contra las empresas que no lograron tener crédito bancario a través del examen tradicional, y de tal manera están ampliando su mercado.⁴

4.2 Nivel de familiaridad de TL en Japón

Gráfica 5 muestra la conciencia sobre TL en las PYMES. Las PYMES, que reconocen el TL, alcanzan a un 50% entre las encuestadas, y solo un 2% lo había utilizado (Shoko Resarch, 2021, p. 16).

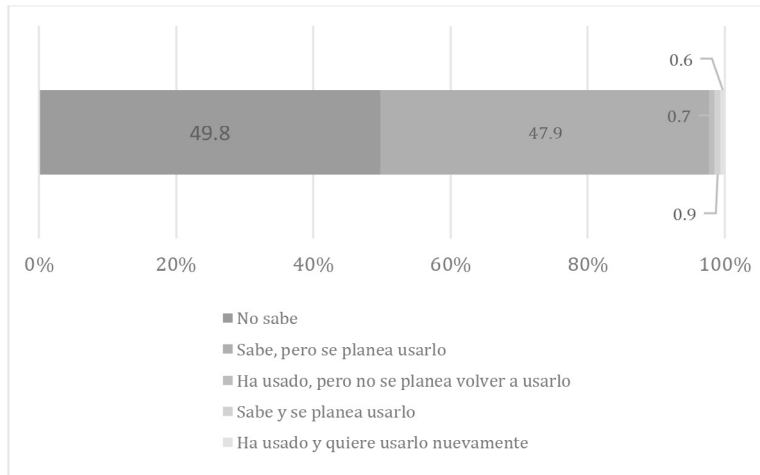
Según la encuesta que llevó a cabo Takeuchi (2019), las empresas que respondieron que conocían el TL fueron el 14.6% entre 600 empresas encuestadas, lo cual muestra escaso reconocimiento de este nuevo esquema (cuyo primer servicio por parte de Amazon fue en 2014) a comparación con el *crowdfunding* que comenzó su servicio de tipo donación en 2001, de tipo préstamo en 2008 y de tipo compra en 2011. Además, se debe a que el objeto de préstamo mediante el TL ha sido las empresas que utilizan algunos sitios específicos de *e-commerce*, los servicios de agencia de pago sin efectivo tales como tarjetas de crédito o monederos y/o software determinado de la contabilidad ante la realidad de que son pocas las PYMES que utilizan la tecnología de información y de comunicación (Takeuchi, 2020, p. 69).

No obstante, según Shoko Research (2021), el nivel de familiaridad del TL ha alcanzado a un 50% por lo que su reconocimiento está creciendo.

⁴ *Ibid.*

Gráfica 5. Uso del TL

Unidad: %



Fuente: Elaboración propia con el dato de Shoko Research (2021).

4.3 Ventajas del TL

El TL puede ser solicitado las 24 horas del día mediante el internet, y en principio, no necesitan presentar estados financieros o balances de prueba. Dado que no hay una entrevista con el examinador como ocurre en un préstamo bancario y el tiempo para decidir y ejecutar el préstamo es corto, los solicitantes podrán ahorrar tiempo y esfuerzos de gestión para solicitar préstamos. Especialmente para aquellos comerciantes como restauranteros y salones de belleza donde el dueño se las arregla solo, sería una gran ventaja poder solicitar crédito sin salir de sus negocios (Takeuchi, 2020, p. 70) (San ju San Institute of Research, 2021, p. 14).

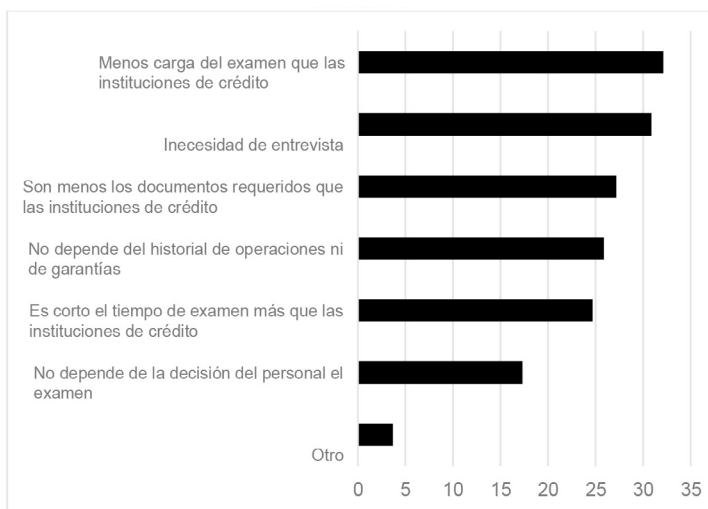
Tradicionalmente, estos préstamos han sido otorgados por prestamistas, pero el número de prestamistas registrados se ha reducido significativamente de 11,832 de 2007 a 1,638 en 2021 (Japan Financial Services Association, 2022). El TL podría compensar este “vacío” de los prestamistas en declive.

Esta ventaja también se refleja en Shoko Research (2021). Entre las respuestas por las empresas que tienen la intención de utilizar el TL en el futuro, la

de “menor carga de examen en la solicitud que el de las instituciones financieras” es la más alta (ver la Gráfica 6).

Gráfica 6. Motivo del uso del TL

Unidad: %



Fuente: Elaboración propia con el dato de Shoko Research (2021).

Cabe señalar que el corto tiempo de examen sería una ventaja de utilizar el TL. Como se mencionó arriba, bajo la pandemia se implementaron diversos apoyos financieros a gran escala, y por ende la cantidad de empresas, que utilizaron el TL, no ha aumentado. No obstante, algunas de ellas lo han utilizado hasta que se ejecutaran los apoyos o subvenciones institucionales. Si bien depende de las condiciones del servicio, el préstamo puede ejecutarse el mismo día de la solicitud, por lo que puede ser utilizado para necesidades financieras urgentes (Agencia de PYMES de Japón, 2021, p. II-82).

Según el Sr. Mizuno de Credo,⁵ además de los obstáculos bajos psicológicos que surgen de la simplicidad del procedimiento de solicitud del TL, es posible no utilizar el préstamo otorgado por el TL aunque haya sido aprobado. De tal

⁵ Entrevista: Uso de los bancos por los restauranteros, transaction lending (SBI Sumishin Net Bank, servicios empresariales). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PrrzHoBaY44>

manera, este esquema tiene la ventaja de que puede verificar la línea de crédito de su propia empresa. Además, cuando planeen la apertura de una nueva tienda, es útil para visualizar el plan financiero al adquirir la propiedad, y en relación con el punto anterior, confirmando la línea de crédito, la empresa podrá estimar el “efectivo” que pueda tener.

4.4 Algunas consideraciones sobre el TL

A pesar de las ventajas que el TL pueda tener, Takeuchi (2020, pp. 71 y 72) advierte algunos aspectos sobre su uso.

El TL está diseñado para capital de rotación a corto plazo por lo que no es adecuado para el capital a largo plazo o para nuevos proyectos.

Además, en el caso de Japón, la mayoría del TL se deriva del giro principal de los operadores, y las empresas que pueden utilizarlo se limitan según operador, por lo que el TL se posiciona como “una parte del servicio al cliente” en lugar de un servicio financiero independiente.

Por ejemplo, Amazon lending es para financiar la compra de productos que se venden en el mercado de Amazon, y se estima que su propósito sea aumentar las ventas en el mercado y retener a los usuarios empresariales, en lugar de los ingresos por intereses. Lo mismo se aplica a “Rakuten Super Business Loan Express” de Rakuten Card Co., Ltd.⁶ y “Partners Loan” de Recruit Finance Partners Co., Ltd.⁷

La limitación de TL es que la rentabilidad es baja debido al límite máximo de la tasa de interés del préstamo por lo tanto no se puede eliminar el riesgo. Según la Ley de Restricción de la Tasa de Interés de Japón, la tasa de interés máxima del préstamo es del 20% si el capital es inferior a 100,000 yenes (equivalente a 847 dólares), del 18% en caso de que el capital sea de 100,000 yenes a 1 millón de yenes, y del 15% si el capital es de 1 millón de yenes o más. La tasa de interés máxima está determinada únicamente por el monto del préstamo, pero el monto del interés que se recibirá realmente se ve afectado por el período del préstamo.

⁶ Véase: Rakuten Card Co., Ltd. (“Rakuten Super Business Loan Express”): <https://www.rakuten-card.co.jp/merchant/bizloan/>

⁷ Recruit Finance Partners Co., Ltd. (“Partners Loan”): https://recruit-holdings.com/ja/newsroom/20160824_7796/

Por ejemplo, si prestan 1 millón de yenes a una tasa de interés anual del 15% durante un año, el monto de interés que reciben será 150,000 yenes. Pero si el periodo del préstamo es de un mes, son solo 12,500 yenes, y si es una semana, son solo 2,876 yenes. Será difícil obtener ganancias aunque el examen de la solicitud sea automático por una computadora sin costo del personal. De hecho, el Sr. Toshio Taki, director de Money Forward Co., Ltd., afirma que “tiene un costo fijo de al menos 3,000 yenes como costos de verificación de identidad incluso en TL, y también incurre en costos de adquisición de clientes, la tasa de interés anual deberá ser un poco inferior al 40% si prestan 1 millón de yenes a una empresa con un riesgo un poco alto durante un mes. De lo contrario, no se alcanzará el punto de equilibrio entre costo y ganancia”.

5. Uso del TL en las empresas reales

A continuación, conforme a la Agencia de PYMES de Japón (2021, pp. II-83 y II-84), se presentarán casos concretos del uso del TL.

5.1 Caso de la empresa A

El primer caso es la empresa A que consiguió el crédito mediante el TL y creció su negocio ante la situación en que no logró obtener el acuerdo con los bancos en cuanto a las operaciones y la rentabilidad en las etapas iniciales.

Perfil de la empresa A

- Domicilio: Tokio
- No. de empleados: 40
- Capital social: 6,000,000 yenes (equivalente a 60,000 dólares)
- Giro principal: Venta al menor de muebles

Esta empresa A se fundó en 2016. Se dedica a la planificación, desarrollo y venta online de muebles centrados en mesas y sillas. Tomando como una oportunidad de negocio el hecho de que los muebles creados por el co-fundador fueron bien recibidos en el mercado, lanzó una propia marca de muebles. Los productos planificados internamente se centraron en mesas que combinan patas de metal diseñadas en la empresa y varios tipos de placas superiores de madera, como

cedro macizo, ciprés y alerce, así como muebles exigentes comprados directamente en el extranjero, y los venden en su tienda en línea.

Además de importar patas de metal de productos planificados internamente, la importación de muebles del extranjero requiere un prepagó por lo que se necesita un capital de rotación correspondiente, mientras que el proceso de producción se subcontrata ya que no se planeaba la inversión en equipos para evitar un mayor endeudamiento.

En el momento de la creación de empresa, se utilizó el préstamo de Japan Finance Corporation y otro crédito recomendado en el ayuntamiento en que la empresa se ubica. Después de eso, consultó con una institución financiera sobre un préstamo a través de una línea de crédito para obtener capital de rotación. Si bien, la empresa, que tenía un historial comercial corto y aún estaba en deficitario el estado financiero, obtuvo una respuesta negativa de la institución financiera.

Por lo anterior, se utilizó el TL. Inicialmente, utilizaba un servicio de préstamo en línea para empresas usuarias de e-commerce, y ahora utiliza principalmente el servicio de préstamo en línea “Business Loan Dayta” de SBI Sumishin Net Bank.⁸

Si verifica el monto y las condiciones del préstamo desde su propia cuenta en línea y realiza la solicitud online, puede obtenerlo en el mismo día a lo más corto. No es necesario otorgar garantía ni aval, tampoco hay necesidad de presentar estados financieros o entrevistas, lo cual es conveniente a la empresa para casos que requieran una gran cantidad de fondos para compras urgentes. Además, los beneficios de usar un banco en línea no se limitan a la financiación. La comisión para la liquidación y tipo de cambio es baja, y el historial de transacciones de su cuenta se remonta a muchos años atrás. Debido a su alto nivel de fortaleza integral, la empresa A no ha necesitado utilizar el crédito de instituciones financieras convencionales durante mucho tiempo, y el SBI Sumishin Net Bank ha sido el banco principal hasta ahora.

“Las mesas y sillas fabricadas en masa son difíciles de usar porque tienen un tamaño fijo. Hay distribuidores de muebles totalmente hechos a medida, pero los precios son altos y el tiempo de entrega es tardado. Si el producto está en el rango de precio medio, el tiempo de entrega es razonablemente corto y se puede

⁸ Véase: SBI Sumishin Net Bank (“Business Loan Dayta”): <https://www.netbk.co.jp/contents/>

pedir el tamaño, existe la posibilidad” (Presidente de la empresa A). La empresa A ha ganado a clientes principalmente de jóvenes que prefieren diseños simples y sofisticados, y de ingenieros y diseñadores que pasan mucho tiempo usando muebles.

Además, durante la pandemia, las ventas mensuales aumentaron de dos a tres veces más que antes, beneficiándose del aumento del consumo a través del “trabajo en casa”. Ahora la empresa A visualiza apertura de tiendas físicas para fortalecer negocios. Si bien, el TL que utiliza de Dayta no puede aplicarse para la inversión en equipos.

También ha consultado con instituciones financieras tradicionales sobre los planes para abrir tiendas, ahora son positivas para otorgar créditos a la empresa que ha logrado crecer constantemente.

El presidente de la empresa A concluye: “Para las empresas con poco historial comercial, los servicios de préstamo que no requieren estados financieros son compatibles y buenos para usar. En el futuro, nuestro objetivo es expandir aún más nuestro negocio utilizando los beneficios tanto de los bancos en línea como de las instituciones financieras convencionales”.

5.2 Caso de la empresa B

El segundo caso es la empresa que utilizó el TL que puede solicitarse durante la noche cuando el negocio está cerrado mientras en el día no tiene tiempo de acudir a los bancos, y así obtener un fondo de rotación para la estabilidad de negocios.

Perfil de la empresa B

- Domicilio: Tokio
- No. de empleados: 2
- Capital social: 5,000,000 yenes (equivalente a 50,000 dólares)
- Giro principal: Restaurantera

La empresa B es un restaurante coreano fundado en 2012. En 2019, después de que el negocio tuviera un buen comienzo, no hubo preocupaciones sobre el flujo de efectivo en el futuro previsible. Pero quiso tener un espacio para el flujo

de efectivo para casos inesperados. Sin embargo, no tenía una necesidad específica de financiamiento y acababa de obtener créditos del banco principal para remodelar el piso, por lo que fue difícil acudir a otras instituciones financieras para solicitar financiamiento adicional. Además, el personal del restaurante es de pequeño número, lo que impedía tener tiempo para visitar y consultar a los bancos.

En tales circunstancias, el servicio de préstamo en línea de ALTOA Co., Ltd.⁹ fue informado por correo electrónico desde el software de contabilidad “Yayoi Accounting” que estaba usando. Al aplicar, basta con preparar los datos contables de dicho software sin necesidad de entrevistas, y el préstamo se ejecuta más rápido que el de una institución financiera. Dado que puede solicitar en línea las 24 horas del día: es una gran ventaja que pueda usarlo durante la noche después de cerrar el restaurante. A través de este servicio y tener un margen al efectivo disponible, fue posible concentrarse en el negocio principal.

Después de la propagación de la COVID-19, la cantidad de clientes se redujo al 50% entre abril y mayo de 2020 cuando se declaró el estado de emergencia, por lo que utilizó varias medidas de apoyo (ayuda para la sustentabilidad, subvención para la renta, etc.). Después de eso, la cantidad de clientes se recuperó a alrededor del 90%, pero en enero de 2021 se volvió a emitir el estado de emergencia. Para mantener la relación con los clientes se volvió a vender lonches que había hecho durante el primer estado de emergencia.

El servicio de préstamo de ALTOA es una fuente de financiación ante las incertidumbres. El dueño del restaurante afirma: “Estoy agradecido de que el apoyo financiero sea sustancial, pero obtener un préstamo rápidamente en ALTOA me da una sensación de seguridad. Actualmente, no estoy preocupado por el financiamiento, pero si surge la necesidad de financiamiento, utilizaré a ALTOA primero”.

Conclusiones

Este artículo pretendió proyectar la financiación de las PYMES japonesas. En particular, se enfocó al comportamiento bajo la pandemia que comenzó desde

⁹ Véase: ALTOA Co., Ltd.: <https://www.altoa.jp/>

principios de 2020 y también a nuevas posibilidades del financiamiento. A continuación, se concluye señalando la posibilidad de TL en el futuro en Japón.

Con la pandemia, cada empresa se vio obligada a reducir o suspender sus operaciones debido a la declaración del estado de emergencia, etc., lo que presionó negativamente las condiciones comerciales. En tales circunstancias, el gobierno japonés ha coordinado y ayudado la financiación de las PYMES a través de diversas medidas de apoyo. Se puede decir que se ha logrado la financiación para las PYMES cuantitativamente.

Las propias PYMES han adquirido experiencia y reflexión en varios aspectos como el estancamiento económico a causa de enfermedades infecciosas, y están prestando atención no solo a las finanzas convencionales, sino también a otra posibilidad del financiamiento alternativo.

Los financiamientos tradicionales se han utilizado ampliamente para la demanda repentina de fondos y para reconsiderar las estrategias comerciales, pero existen expectativas para el uso del TL a través de los méritos de “trámite fácil de solicitar”, “examen flexible con nuevo criterio” e “identificar la capacidad en el flujo de efectivo”. No obstante, la financiación crediticia se caracteriza como “servicio al cliente” para las empresas que utilizan el negocio en internet, y tiene algunos aspectos que lo diferencian de los “servicios financieros especializados”.

Ambos métodos de financiamiento tienen ventajas y desventajas, y deben ser utilizados de acuerdo a las características de cada empresa. Las PYMES podrán adoptar varios métodos de financiación y obtener créditos conforme a su base financiera y estrategia de gestión a medida que cambie el entorno empresarial. Se considera que el método en el TL, de realizar una selección automática para la aprobación de préstamo utilizando varios datos, es útil para que las instituciones financieras existentes desarrollen nuevos clientes y reduzcan los costos crediticios. Se estima que habrá más instituciones financieras que se vinculen con los operadores del TL y/o continúen desarrollando sus propios servicios de TL.

La variedad de la financiación beneficiará a las PYMES. Además, será una alternativa de oportunidades para los inversionistas.

Referencias

- Agencia de PYMES de Japón (2021). *Libro blanco de las pymes*, Agencia de PYMES de Japón: Japan. Disponible en: <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>
- Carrillo, S. y Okabe, T. (2018). *Inversión extranjera directa y empresas japonesas en México, implicaciones regionales, económicas y legales*, Juan Pablos Editor: México.
- Japan Finance Corporation (2021). “El 70% de las PYMES tiene el impacto negativo por el COVID-19”, *News Release (12 de mayo de 2021)*, JFC: Japón.
- Japan Financial Services Association (2022). *Actualidad del sector prestamista según estadística*. Disponible en: https://www.j-fsa.or.jp/association/money_lending/you_know/statistics.php
- Ministro de Salud, Labor y Bienestar de Japón (2022). *Subvención para el ajuste del empleo (medida especial por el impacto del COVID-19)*. Disponible en: https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#abstract
- Okabe, T. y Carrillo, S. (2014). *Relaciones México-Japón en el contexto del acuerdo de asociación económica*, Juan Pablos Editor: México.
- Okabe, T. (2014). Una reflexión comparativa de la Ley de Pequeñas y Medianas Empresas de México y Japón, *Relaciones México Japón en el contexto del acuerdo de asociación económica*, Juan Pablos Editor: México
- Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan (2021). *PYMES que sostienen Japón*. Disponible en: <https://www.smrj.go.jp/recruit/environment.html>
- San ju San Institute of Research (2021). “Uso digital en la financiación de las PYMES, financiamiento alternativo como nueva forma de financiación”, *San ju San topics No. 13*. Disponible en: https://www.33bank.co.jp/33ir/chousa/202110_c1_2.pdf
- Shoko Research (2021). *Informe de la investigación sobre el comportamiento de la base financiera y la sucesión empresarial de las PYMES en 2021*, Shoko Research: Japón.
- Statistics Bureau of Japan (2016). *Censos Económicos, 2016*. Disponible en: <https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/index.html>

Takeuchi, E. (2020). "Actualidad y perspectiva del financiamiento alternativo en las PYMES de Japón", *Revista de JFC*, No. 47, JFC: Japan.

Otras fuentes:

ALTOA Co., Ltd.: <https://www.altoa.jp/>

Entrevista: Uso de los bancos por los restauranteros, transaction lending (SBI Sumishin Net Bank, servicios empresariales). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PrrzHoBaY44>

Fintech Journal (2019). "¿Qué es transaction lending? La estrategia en el mercado prestamista por las empresas no financieras y contramedidas de las instituciones de crédito" (23 de octubre de 2019): <https://www.sbbbit.jp/article/fj/37055>

Rakuten Card Co., Ltd. ("Rakuten Super Business Loan Express"): <https://www.rakuten-card.co.jp/merchant/bizloan/>

Recruit Finance Partners Co., Ltd. ("Partners Loan"): https://recruit-holdings.com/ja/newsroom/20160824_7796/

SBI Sumishin Net Bank ("Business Loan Dayta"): <https://www.netbk.co.jp/contents/>

CAPÍTULO 5

Promoción económica subnacional en la emergencia de la pandemia de la COVID-19. El caso de Jalisco

ANTONIO SÁNCHEZ BERNAL*
JARUMY ROSAS ARELLANO**

Resumen

El objetivo de este capítulo es describir las acciones de promoción económica en respuesta al confinamiento y reapertura paulatina de la actividad económica en Jalisco derivada de la pandemia por COVID-19. De manera particular se describen las acciones y programas que concentraron sus esfuerzos en apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas por parte del gobierno del estado de Jalisco y sus municipios durante el año 2020. La revisión presentada permite reconocer que los esfuerzos estatales y municipales fueron insuficientes para apoyar en la retención de empleos, pero buscaban generar expectativas a futuro para las MiPYMES que lograron sobrevivir al confinamiento.

Palabras clave: promoción económica, gobiernos subnacionales y PYMES

Introducción

Los gobiernos subnacionales en México han desarrollado políticas encaminadas a impulsar la actividad económica en sus territorios desde la década de los años ochenta del siglo pasado, como consecuencia del retiro del gobierno federal de una política industrial que fue baluarte para el crecimiento económico durante

* antoniosb64@gmail.com

** jarumy.rosas@cucea.udg.mx

décadas. El argumento del gobierno federal fue que la instrumentación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte era la política industrial, visión que ha sido compartida en todas las administraciones federales, incluso por la más reciente llamada cuarta transformación.

Los gobiernos estatales y municipales han impulsado políticas de promoción económica de carácter exógeno y endógeno. La política exógena consiste fundamentalmente en atraer inversiones principalmente extranjeras que generen empleos, efectos difusión y que las empresas locales logren articularse con las cadenas globales de valor. La política endógena consiste en potenciar a los empresarios locales, impulsar la reinversión y la exportación de productos locales sustentados en innovación, así como articular las actividades tradicionales para reducir las desigualdades (Tijerina, 2018 y Rodríguez, 2019).

Las estrategias de promoción económica de los gobiernos estatales y municipales han sido claras durante las últimas cuatro décadas; sin embargo, la pandemia de la COVID-19 trajo consigo una etapa de confinamiento que frenó en seco la actividad económica durante el primer semestre del año 2020. Esta situación implicó una respuesta por parte de los gobiernos estatales y municipales a través de acciones y programas emergentes, ya que, si bien existían políticas de promoción económica, se observó una ausencia en la intervención del gobierno federal a través de una política fiscal de apoyo a las empresas, tendencia que siguieron muchos otros países del mundo.

La ausencia de soporte sustancial a las empresas y al aparato productivo en general por parte del gobierno federal, así como la presencia durante cuatro décadas de políticas de promoción económica por parte de los gobiernos estatal y municipales, es el punto de partida para dimensionar el alcance y limitaciones de dichas intervenciones a partir del confinamiento que en Jalisco inició el 20 de marzo para la movilidad de la población en general y el 01 de abril se restringieron las actividades económicas exceptuando las esenciales y terminó el 01 de junio con la apertura paulatina de negocios. Este periodo crítico de confinamiento generó un freno a la demanda, derivando en pérdida de ingresos y empleos inmediatos.

El objetivo de este trabajo es describir las acciones de promoción económica en respuesta al confinamiento y reapertura paulatina de la actividad económica

en Jalisco y particularmente aquellas que concentraron sus esfuerzos en apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas por parte de los gobiernos de estatal y municipales de dicha entidad.

La identificación de los programas de promoción económica se realizó a partir de la información disponible en el módulo 2 de la Plataforma Economía de Jalisco denominado “seguimiento y evaluación de políticas públicas” en el cual se puede consultar distinta información sobre las acciones emprendidas en Jalisco por el gobierno estatal (Lara *et al.*, 2020a) y los diferentes gobiernos municipales para responder a la pandemia por COVID-19 (Lara *et al.*, 2021a y b; Rosas y Cortés, 2020 y 2021). A partir de esta información se consideraron exclusivamente aquellos programas estatales y municipales de promoción económica que estaban orientados a proporcionar apoyos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) durante el año 2020.

Programas del gobierno del estado de Jalisco

Las primeras estrategias del gobierno de Jalisco para apoyar a la población y a la dinámica económica del estado datan de finales del mes de marzo del año 2020 y fueron dos programas contenidos en el “Plan Jalisco COVID-19” denominados “Plan Emergente”, “Protección al empleo y al ingreso de las personas” y “Protección al empleo formal” siendo este último aquel que tuvo como objetivo “Proteger el empleo formal generado por Micro y Pequeñas empresas radicadas en el estado de Jalisco a través del otorgamiento de apoyos financieros de carácter emergente y temporal” (Gobierno de Jalisco, 2020b: 22).

El programa “Protección al empleo formal” fue implementado por la Secretaría de Desarrollo Económico, el Consejo Estatal de Promoción Económica y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial. Contó con un presupuesto de 450 millones de pesos y proporcionó financiamiento a las micro y pequeñas empresas (1 a 15 empleados) con montos entre \$10,000-\$150,000 pesos; siempre y cuando los trabajadores estuvieran afiliados al IMSS con posibilidad de extensión “si al término del primer mes, el beneficiario acredita que no ha reducido su plantilla laboral podrá ser acreedor a una segunda ministración, siempre y cuando exista suficiencia presupuestal. El CIV determinará si se realiza la segunda ministra-

ción” (Gobierno de Jalisco, 2020b: 23). Este apoyo implicaba una tasa de interés del cero por ciento a 24 meses con seis meses de gracia (Gobierno de Jalisco, 2020b).

En el año 2020 el programa “Protección al empleo formal” recibió 7,778 solicitudes y benefició a 4,919 micro y pequeñas empresas que se concentraron en 85 de los 125 municipios del estado de Jalisco; sin embargo, los municipios de Guadalajara y Zapopan concentraron el 71% de los apoyos otorgados. Al considerar el número de empleados de las micro y pequeñas empresas que se apoyaron, el 54% fueron empresas que tenían entre 1 y 5 empleados (Gobierno de Jalisco, 2020d). La evaluación del programa realizada por Lara *et al.* (2020a) señala que el diseño no consideró algunos elementos importantes como la cuantificación de la población objetivo o la definición indicadores de gestión y resultados.

La gran demanda de apoyos implicó que, en agosto del 2020 ya bajo la estrategia denominada “Plan Jalisco para la reactivación económica” del gobierno de Jalisco se implementaron una serie de programas con diversas modalidades, concentradas en dos programas principales: “Reinicia” y “Reactiva”. Estos programas comenzaron en julio del año 2020 y unos meses después hicieron ajustes a sus lineamientos o reglas de operación, incluyendo nuevas modalidades (ver Tabla 1).

La diversidad de programas para impulsar la reactivación económica en el segundo semestre del año 2020 implicó una focalización de los apoyos considerable, ya que se hicieron modificaciones a tan solo unos meses de haber emitido los lineamientos iniciales que implicaban la existencia de apoyos destinados a unidades económicas como las escuelas privadas o el sector artesanal. También se observó que, a diferencia del programa “Protección al empleo formal” implementado en los primeros meses de la pandemia, los programas de reactivación proporcionaron apoyos económicos directos a fondo perdido, aunque las características de los programas no muestran una diferencia significativa.

Tabla 1. Programas y modalidades de apoyo para MIPYMES del "Plan Jalisco para la Reactivación Económica"

Programa	Presupuesto	Población objetivo	Apoyo (Mín-Máx)	Número de beneficiarios 2020
Reinicia "nómina y capital de trabajo"/ "Empleo formal"		Empresas con máximo 100 empleados	\$10,000-\$100,000 pesos	2,322 empresas
Reinicia artesanal		Artesanas y artesanos	\$10,000 pesos	995 artesanas y artesanos
Reinicia colegios privados	\$180 millones de pesos	Colegios privados con hasta 50 empleados y colegiaturas mensuales máxima de 2 mil pesos	\$10,000-\$150,000 pesos	110 colegios privados
Reinicia unidades económicas pertenecientes a sectores económicos cuya apertura se ha retrasado		Empresas con máximo 100 empleados de sectores cuya apertura se decidió retrasar	\$10,000-\$100,000 pesos	29 empresas
Reinicia "empresarias de alto impacto"/ "empleo formal"		Empresas con 1 a 100 empleados lideradas por mujeres	\$10,000-\$100,000 pesos	
Reinicia escuelas privadas con metodologías o cuidados especializados pertenecientes a mujeres	\$67 millones de pesos aprox.	Escuelas privadas propiedad de mujeres con hasta 100 empleados y colegiaturas mensuales máximas de 6 mil pesos	\$10,000-\$150,000 pesos	125 empresas, escuelas y unidades económicas
Reinicia escuelas privadas pertenecientes a mujeres		Escuelas privadas propiedad de mujeres con hasta 100 empleados y colegiaturas mensuales máximas de 4 mil quinientos pesos	\$10,000-\$150,000 pesos	
Reinicia unidades económicas pertenecientes a mujeres		Unidades económicas propiedad de mujeres con máximo 100 empleados	\$10,000-\$100,000 pesos	
Reactiva (comercio/ industrial/ artesanal/ jalisco exporta)	\$270 millones de pesos	Micro, pequeñas y medianas empresas	\$200,000-\$600,000 pesos	2,162 empresas

Fuente: Elaboración propia con base en Gobierno de Jalisco (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j). *Nota: Programas iniciales

Esto es importante porque pareciera que se presentaron problemas para el pago del financiamiento del programa “Protección al empleo formal” lo que derivó en que se incluyera en los lineamientos de los programas de reactivación la posibilidad de utilizar este último apoyo para pagar el primero al señalar que

si al momento de realizar el registro al Programa Reinicia para “Nómina y Capital de Trabajo”, el solicitante no ha liquidado el crédito del Programa Jalisco COVID-19 “Protección al Empleo Formal”, pero mantiene el mismo número de empleados formales por el que fue beneficiario en ese programa o tiene más empleados, el monto aprobado en este Programa se utilizará primeramente para saldar o en su caso pagar parcialmente el crédito del Plan Jalisco COVID-19 “Protección al Empleo Formal” y en caso de haber remanente se le entregará al beneficiario. (Gobierno de Jalisco, 2020h: 10)

La evaluación de diseño del programa “Reinicia” realizada por Lara *et al.* (2020) señalan la falta de indicadores de gestión y resultados, así como la ausencia de una agenda de evaluación. Esta situación pareció repetirse en los diversos programas que implementó el gobierno de Jalisco, y no solo en los de promoción económica. De acuerdo con Murrieta *et al.* (2020: s/p) “un área de oportunidad notable en 5 de los 7 programas evaluados es en la realización de indicadores, ya que carecen de las características mínimas que debe tener un indicador; es decir, no cuentan con indicadores que permitan monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentra asociados”.

Programas de gobiernos municipales

La revisión de los programas y acciones que diseñaron e instrumentaron los gobiernos municipales de Jalisco para responder a la pandemia por COVID-19 permitió vislumbrar una participación importante de este orden de gobierno para la atención de su población desde distintos ámbitos, entre los que se pueden identificar apoyos para la actividad económica municipal.

De forma general se puede reconocer la existencia de 22 programas municipales que proporcionaron apoyos para la actividad económica local (Tabla 2). Estos programas surgen como respuesta municipal a las diferentes medidas que

se tomaron en los diversos órdenes de gobierno por la pandemia de COVID-19 durante el primer semestre del año 2020.

Tabla 2. Programas de apoyo a la actividad económica municipal como respuesta al COVID-19. 2020

Programa	Municipio
“Reactiva Colotlán 2020 Programa Municipal de Apoyo de Acceso Preferencial al Financiamiento”	Colotlán
Proyecto Impulso a la Economía Local	Encarnación de Díaz
Programa de Apoyos Emergentes a Comerciantes Laguneses	Lagos de Moreno
Programa Municipal de Subsidio al Comercio Establecido	Lagos de Moreno
Programa “Seguimos creando”	Lagos de Moreno
Fondo Extraordinario para ayudas sociales para comerciantes y familias afectadas por la pandemia provocada por el coronavirus denominado SAR-COV-2 (COVID-19). Modalidad 1: Apoyos para comerciantes	Jesús María
Fondo Extraordinario para ayudas sociales para comerciantes y familias afectadas por la pandemia provocada por el coronavirus denominado SAR-COV-2 (COVID-19) Como proveedor para vales de Despensas Familiares	Jesús María
Tepa T Apoya	Tepatitlán de Morelos
Programa municipal Reafirmando Compromisos con Tu Negocio	Ayotlán
Programa de apoyo a pequeños comerciantes de Zapotlán El Grande	Zapotlán El Grande
Programa de apoyo para adquirir insumos comestibles hacia la reactivación económica a micro comerciantes de alimentos en Zapotlán el Grande	Zapotlán El Grande
Apoyo Económico Municipal a Negocios que Tuvieron que Cerrar a Causa del COVID-19	El Limón
Fondo de Contingencia Municipal	Amacueca
¡Ánimo Zapopan! Programa de Contingencia para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (COVID-19)	Zapopan
¡Ánimo Zapopan! Programa de financiamiento “Yo te presto”	Zapopan
¡Ánimo Zapopan! Fondo de Emergencia para el Sector Cultural	Zapopan
¡Ánimo Zapopan! Toc Toc Zapopan	Zapopan
¡Ánimo Zapopan! Empleo Zapopan	Zapopan
Guadalajara te Cuida. Cuidamos tu Empleo	Guadalajara
Guadalajara te Cuida. Guadalajara está Contigo	Guadalajara
Tonalá Refuerza	Tonalá
Programa de Protección al Ingreso del Sector Artesanal 2020	Tlajomulco de Zúñiga

Fuente: Elaboración propia con base en Lara *et al.* (2021 a y b) y Rosas y Cortés (2020 y 2021a,b,c,d,e,f).

Tradicionalmente se considera que solo los gobiernos municipales de las áreas metropolitanas cuentan con los recursos financieros, humanos y técnicos para diseñar e implementar este tipo de programas, considerando adicionalmente la necesidad de responder de forma inmediata ante la pandemia; sin embargo, como se observa en la Tabla anterior, los programas que surgieron por la pandemia se extendieron a otros municipios fuera de la zona metropolitana de Guadalajara.

Los programas municipales identificados coinciden en dos elementos importantes: a) responden a la emergencia derivada de la pandemia por COVID-19, y b) reconocen los efectos negativos de la pandemia y las medidas de aislamiento social derivadas del mismo sobre la economía local.

Los apoyos proporcionados por los programas municipales se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Apoyo económico directo:** Son programas que proporcionaron un apoyo económico a fondo perdido que se entregó directamente a los beneficiarios por parte del gobierno municipal.
- **Acceso a financiamiento:** Estos programas proporcionaron apoyo para que los comerciantes pudieran acceder a financiamiento generalmente a través de instituciones financieras.
- **Otros apoyos:** En esta categoría se incluyen programas que proporcionaron acciones distintas a las señaladas anteriormente.

Los programas que proporcionaron apoyos económicos directos para micro y pequeños comerciantes tuvieron distintas características de acuerdo con cada municipio. La mayoría de los programas proporcionan un apoyo económico que va entre los \$1,000 y \$5,500 pesos, pero se identificaron también programas dirigidos a sectores específicos como el programa “Fondo de emergencia para el sector cultural” del municipio de Zapopan en donde los montos de apoyo son mucho mayores o el “Programa de protección al ingreso del sector artesanal 2020” de Tlajomulco de Zúñiga que canaliza sus apoyos solo para los talleres artesanales (ver Tabla 3).

En cuanto a los programas de acceso a financiamiento se identificó un esfuerzo por parte del gobierno municipal para colaborar con instituciones de financiamiento para acercar este tipo de apoyos a la población. De forma particular se observa que los municipios proporcionaron un apoyo relacionado generalmente con la gestión del crédito y el pago de intereses iniciales (ver Tabla 4).

Tabla 3. Programas municipales de apoyo económico directo por COVID-19 a MIPYMES

Programa	Municipio	Presupuesto	Población objetivo	Apoyo	Beneficiarios
Proyecto Impulso a la Economía Local	Encarnación de Díaz	\$1 millón de pesos	Comerciantes	No disponible	850 comerciantes
Programa de Apoyos Emergentes a Comerciantes Lagunenses	Lagos de Moreno	\$1 millón de pesos	Comerciantes	\$2 mil – \$3 mil pesos	No disponible
Programa Municipal de Subsidio al Comercio Establecido	Lagos de Moreno	\$1.5 millones de pesos	Comerciantes	\$2,500 – \$3 mil pesos	No disponible
Programa “Seguimos creando”	Lagos de Moreno	\$200 mil pesos	Artistas	\$2 mil pesos	100 artistas
Fondo Extraordinario para ayudas sociales para comerciantes y familias afectadas por la pandemia provocada por el coronavirus denominado SAR-COV-2 (COVID-19). Modalidad 1: Apoyos para comerciantes	Jesús María	\$790 mil pesos	Comerciantes	\$5 mil pesos	230 comerciantes
Programa municipal Reafirmando Compromisos con Tu Negocio	Ayotlán	No disponible	Comerciantes	\$3 mil pesos	260 comerciantes
Programa de apoyo a pequeños comerciantes de Zapotlán El Grande	Zapotlán El Grande	\$1 millón de pesos	Comerciantes	\$1,000 pesos	450 comerciantes
Programa de apoyo para adquirir insumos comestibles hacia la reactivación económica a micro comerciantes de alimentos en Zapotlán El Grande	Zapotlán El Grande	\$2 millones	Comerciantes	\$3 mil pesos	666 personas
Apoyo Económico Municipal a Negocios que Tuvieron que Cerrar a Causa del COVID-19	El Limón	\$47,500 pesos	Negocios	\$1,000 – \$5,500 pesos	16 negocios
Fondo de Contingencia Municipal	Amacueca	\$200 mil pesos aprox	Personas	\$1,500 pesos	131 personas
¡Ánimo Zapopan! Fondo de Emergencia para el Sector Cultural	Zapopan	\$2 millones	Artistas	\$10 mil – \$70 mil	No disponible
Tonalá Refuerza	Tonalá	\$2 millones	Tianguistas	\$1,000 pesos	2,000
Programa de Protección al Ingreso del Sector Artesanal 2020	Tlajomulco de Zúñiga	\$230 mil pesos	Taller artesanal	\$1,840 pesos	No disponible

Fuente: Elaboración propia con base en Lara et al. (2021 a y b) y Rosas y Cortés (2020 y 2021a,b,c,d,e,f) e informes de gobierno correspondientes al año 2020.

Tabla 4. Programas municipales de acceso al financiamiento a MiPYMES

Programa	Municipio	Institución	Monto crédito / Tasa de interés	Apoyo municipal
<i>Reactiva Colotlán 2020 Programa Municipal de Apoyo de Acceso Preferencial al Financiamiento</i>	Colotlán	Caja Popular Pío XII SC de AP de RL de CV	\$30 mil pesos / 1% mensual	Pago de intereses primer año
<i>Tepa T Apoya</i>	Tepatitlán de Morelos	Banca Afirme	No especificado / 0%	Pago de intereses
<i>Programa de Contingencia para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (COVID-19)</i>	Zapopan		\$10 y \$40 mil pesos / 0%	Financiamiento y prórrogas para los créditos vigentes
<i>Ánimo Zapopan</i>	Zapopan	plataforma yotepresto.com	No especificado	Garantía
<i>Cuidamos tu empleo</i>	Guadalajara	Fideicomiso "Fondo Guadalajara de Fomento Empresarial"	\$10 mil - \$300 mil / 0%	Financiamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Lara *et al.* (2021 a y b) y Rosas y Cortés (2020 y 2021a, b, c, d, e, f).

Las evaluaciones de los programas municipales reflejaron características similares, ya que los programas relacionados con apoyos económicos directos que se han evaluado reflejan al menos tres problemas importantes: ausencia de una definición y cuantificación de la población objetivo, falta de indicadores para dar seguimiento y ausencia de una agenda de evaluación (Rosas y Rodríguez, 2020).

El gobierno estatal y los municipales tienen experiencia en el diseño e instrumentación de políticas de promoción económica, por lo cual al iniciar el confinamiento para controlar la propagación de la COVID-19 instrumentaron programas emergentes con el objetivo principal de proteger empleos, como se señaló páginas arriba; sin embargo, el reto era enorme. En un inicio se estimó que los empleos no esenciales rondaban los 800 mil empleos, es decir que ese era el tamaño de los empleos que se veían amenazados con el paro de actividades. Además, cuando se reanudaron actividades el gobierno estatal reportó

que entre diez y quince mil unidades económicas habían desaparecido (López y Sánchez, 2021). Es decir, los montos de recursos disponibles para apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas que se ofrecieron no eran suficientes para retener los empleos que se pusieron en riesgo; sin embargo, el diseño e implementación de este tipo de programas mandaba una señal de ayuda para el aparato productivo en un momento dramático donde el flujo de ingresos se suspendió de manera inmediata.

Adicionalmente, se observa que los apoyos directos e indirectos se dirigieron al sector comercio que recibió el efecto inmediato del confinamiento, por lo que los efectos en cadena se atacaron en el eslabón más débil. Conocer el impacto de estos programas sobre la permanencia del empleo en riesgo bajo la estrategia de apoyar el comercio para atender los efectos en cadena está fuera de los alcances del presente trabajo, pero representa una incógnita a trabajar en proyectos futuros.

Conclusiones

Los programas de promoción económica instrumentados por los gobiernos estatal y municipales fueron claramente insuficiente para apoyar en la retención de empleos de las MiPYMES. Consideramos que los funcionarios que trabajaron estos diseños tenían plena conciencia de las limitaciones presupuestales, por lo que cabe reflexionar sobre el sentido de las intervenciones.

Sugerimos que las acciones emergentes fueron acciones para generar una expectativa positiva ante el confinamiento, porque el temor que apareció inicialmente por los contagios y las pérdidas de ingreso y empleos podrían haber llevado al pánico generalizado de las empresas y trabajadores. Incluso observamos que se articularon programas, pero los apoyos se retrasaban, lo cual alargaba la espera pero que finalmente ofrecían esperanza ante la eventual terminación del confinamiento.

En síntesis, las acciones de promoción económica generaron expectativas a futuro para las MiPYMES que lograron sobrevivir al confinamiento, esta acción no consideramos que fuera deliberada, pero representa un buen ejemplo del potencial de intervención que tienen los gobiernos subnacionales.

Referencias

- Gobierno de Amacueca (2020). Convocatoria y padrón de beneficiarios del programa Fondo de Contingencia Municipal. Disponible en: <https://amacueca.jalisco.gob.mx/sites/amacueca.jalisco.gob.mx/files/jalisco-archivos/paginas/fondo%20%20de%20contingencia%20amacueca.pdf>
- Gobierno de Ayotlán (2020). Segundo informe de gobierno. Video. 22 septiembre 2020. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=jR7GOGcOhdQ>
- Gobierno de El Limón (2020). Segundo informe de gobierno. Disponible en: <http://admin.ellimon.gob.mx/Documentos/Paginas/7fdb850b-b6f2-48b6-b88b-44a7587b7714/SEGUNDO%20INFORME%20OFICIAL%20bajo%20peso.pdf>
- Gobierno de Encarnación de Díaz (2020). Segundo informe de gobierno. Disponible en: https://encarnaciondediazjal.gob.mx/trans/2018-2021/articulo-8/Fraccion%20VI/2do_INFORME_2020.pdf
- Gobierno de Jalisco (2020a). Padrón de beneficiarias programa Empresarias de Alto Impacto-Categoría A Reinicia Empleo Formal al 27 de noviembre 2020. Disponibles en: <https://coronavirus.jalisco.gob.mx/secciones/e/>
- Gobierno de Jalisco (2020b). Lineamientos del Plan Jalisco COVID-19 “Protección al empleo formal”, Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 25/03/2020, Número 28 ter. Edición especial. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/03-25-20-ter_0.pdf
- Gobierno de Jalisco (2020c). Padrón de beneficiarios del programa Reactiva. Disponibles en: <https://coronavirus.jalisco.gob.mx/secciones/e/>
- Gobierno de Jalisco (2020d). Informe de resultados. Programa Protección al Empleo Formal. Disponible en: <https://coronavirus.jalisco.gob.mx/secciones/e/> consultado el 11 de marzo de 2022.
- Gobierno de Jalisco (2020e). Lineamientos del programa Reinicia para “nómina y capital de trabajo” Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 4/06/2020, Número 22 Sección III. Disponible en: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/07-04-20-iii.pdf> consultado el 11 de marzo de 2022.
- Gobierno de Jalisco (2020f). Lineamientos del programa “Empresarias de alto impacto”, Periódico Oficial del Estado de Jalisco, Número 23 Sección II. Dispo-

- nible en: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/07-07-20-ii.pdf>
- Gobierno de Jalisco (2020g). Lineamientos del programa “Reactiva” Periódico Oficial del Estado de Jalisco, Número 31 Sección II. Disponible en: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/07-25-20-ii.pdf>
- Gobierno de Jalisco (2020h). Acuerdo del comité interno de validación del programa reinicia para “nómina y capital de trabajo”, mediante el cual modifica los lineamientos del programa reinicia para “nómina y capital de trabajo”. Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 5/09/2020, Número 49 sección III. Disponible en: <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/09-05-20-iii.pdf>
- Gobierno de Jalisco (2020i). Acuerdo del comité interno de validación del programa reinicia para “empresarias de alto impacto” mediante el cual modifica los lineamientos del programa reinicia para “empresarias de alto impacto” en el ejercicio fiscal 2020. Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 7/10/2020. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/10-7-20_bis_edicion_especial.pdf
- Gobierno de Jalisco (2020j). Padrón de beneficiarios del programa Reinicia, modalidades nómina y capital de trabajo, artesanas y artesanos, colegios privados, unidades económicas. Disponibles en: <https://coronavirus.jalisco.gob.mx/secciones/e/>
- Gobierno de Jesús María (2020). Segundo informe de gobierno. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1hgO3vt-0g3cV04Mu76q0wco9Cq9RV30v/view>
- Gobierno de Lagos de Moreno (2020). Segundo informe de gobierno. Disponible en: <https://ldm.gob.mx/transparencia/descarga/1256/presidente-municipal/15442/2do-informe-de-gobierno-administracion-2018-2021.pdf>
- Gobierno de Tlajomulco de Zúñiga (2020). Reglas de operación del “Programa de protección al ingreso del sector artesanal 2020” Disponibles en: <https://tlajomulco.gob.mx/sites/default/files/transparencia/progssociales/Reglas-deOperacion-ProteccionaIngresodelSectorArtesanal2020.pdf>
- Gobierno de Tonalá (2020). “Juan Antonio González presenta su segundo informe, un Gobierno Diferente que está transformando a Tonalá” Comuni-

- cación Social Tonalá. 13 septiembre 2020. Disponible en: <https://tonala.gob.mx/portal/2020/09/13/juan-antonio-gonzalez-presenta-su-segundo-informe-un-gobierno-diferente-que-esta-transformando-a-tonala/>
- Gobierno de Zapopan (2020). Convocatoria programa fondo de emergencia para el sector cultural. Disponible en: <https://www.zapopan.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/AnimoZapopan2020.pdf>
- Gobierno de Zapotlán El Grande (2020). Segundo informe de gobierno. Disponible en: http://www.ciudadguzman.gob.mx/Documentos/Paginas/segundo%20informe_web%202020.pdf
- Lara Franco, R., Murrieta Cummings, P., Ruíz Hernández, M. R., Vargas Díaz, K. L. (2021a, 24 de marzo). Base de datos de programas y acciones sociales de los municipios de Jalisco para dar respuesta a la pandemia por el virus SARS-COV-2 (COVID-19). Región Sur. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. Plataforma Economía de Jalisco: Hacia la recuperación. CUCEA Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos>
- Lara Franco, R., Murrieta Cummings, P., Vargas Díaz, K. L., Ruíz Hernández, M. R. (2021b, 1 de mayo). Base de datos de programas y acciones sociales de los municipios de Jalisco para dar respuesta a la pandemia por el virus SARS-COV-2 (COVID-19). Región Valles. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. Plataforma Economía de Jalisco: Hacia la recuperación. CUCEA-Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos>
- Lara, R., Murrieta, P., Gatica, L. A., Mejía, M. G., Ruíz, M. R., Flores, R. M., Almaraz, C. J. (2020a, 12 de octubre). Evaluación de diseño de los programas Protección al Empleo Formal y Protección al Ingreso”. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. Plataforma Economía de Jalisco COVID-19. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajaliscocovid19.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/evaluaciones/4>
- Lara, R., Murrieta P., Gatica, L., Ruíz, M. R., Almaraz, C. J., Flores, R. M. (2020b). Evaluación de diseño del programa Reinicia para “Nómina y Capital de Trabajo”. Plataforma Economía de Jalisco COVID-19. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/evaluaciones/0>

- López, C. y Sánchez, A. (2021). Estrategias emergentes de transferencia de conocimiento ante la pandemia del COVID-19 en Jalisco. El caso de la Plataforma Economía de Jalisco, CUCEA-UDG. En C. Sánchez, I. Salas y E. Cuevas (editores) *Los retos del empleo en la post-pandemia en Jalisco: Alcance, actores y perspectiva*. Prometeo Editores.
- Murrieta, P., Gatica, L. A., Lara, R., Ruíz, M. R., Flores, R. M. (2020). Resultados Finales de las Evaluaciones de Diseño a Programas Públicos Estatales ante el COVID-19. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. Plataforma Economía de Jalisco COVID-19. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/evaluaciones/12>
- Rosas Arellano, J. y Rodríguez Hernández, E. R. (2020). Infografía. Evaluación de programas municipales que surgen por COVID-19 en Jalisco, 2020. Plataforma Economía de Jalisco: Hacia la Recuperación. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/esquemas-informativos/2>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021a, 11 de abril). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco. Región Sierra Occidental. Seguimiento y evaluación de políticas públicas: Hacia la recuperación. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/8>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021b, 11 de marzo). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco en el año 2020. Región Costa Sur. Plataforma Economía de Jalisco: Hacia la Recuperación. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/6>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021c, 11 de marzo). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco en el año 2020. Región Sierra de Amula. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/5>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021d, 12 de febrero). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco. Regiones Norte, Altos Norte, Altos Sur y Ciénega. Seguimiento y evaluación de políticas

- públicas. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/2>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021e, 17 de mayo). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco. Región Lagunas. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/9>
- Rosas Arellano, J., y Cortés Martínez, P. I. (2021f, 18 de febrero). Base de datos de programas emergentes por COVID-19 en los municipios de Jalisco. Región Sureste. Seguimiento y evaluación de políticas públicas. Plataforma Economía de Jalisco: Hacia la recuperación. CUCEA-Universidad de Guadalajara. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/3>
- Rosas, J., y Cortés, P. (2020, 25 de agosto) Base de datos. Acciones y programas emergentes por COVID-19 de los municipios de la zona metropolitana de Guadalajara. Plataforma economía de Jalisco COVID-19. <https://economiajalisco.cucea.udg.mx/app/seguimiento-evaluacion/bases-datos/0>
- Tijerina, Walid. (2018). Desarrollismo subnacional para el nuevo siglo. *Problemas del desarrollo*, 49(192), 169-192. Recuperado en 14 de marzo de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362018000100169&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, R. (2019). "Evolución de los estudios en promoción económica a nivel local en México, 1986-2015" en Sánchez, A., García, M.L., y Rosas, J. (coord.). La trayectoria de los estudios municipales en México. Tres décadas de investigación. México: Miguel Ángel Porrúa-UDG. pp. 389-428.

CAPÍTULO 6

Estudios de caso de MiPYMES mexicanas en la pandemia: capacidades y financiación

CARLOS FONG REYNOSO*

LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA**

MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA***

Resumen

Este capítulo expone la importancia de las capacidades y el acceso a la financiación para la supervivencia y el desempeño de la MiPYME. Se considera que el nivel de capacidades de la empresa afecta positivamente su demanda de financiación externa y el nivel de desarrollo de su capacidad de gestión financiera afecta el tipo de financiación que la empresa utiliza. La metodología usada fue la realización de un estudio de casos modular, que incluyó 11 casos de MiPYMES pertenecientes a distintos estados de la República Mexicana. Los resultados fueron analizados mediante índices que soportan la corrección de las hipótesis y son útiles en la toma de decisiones.

Palabras clave: MiPYME, estudio de caso, capacidades, financiación.

Introducción

En el capítulo Capacidades, financiación y suerte en el éxito de la PyME, se abordó la amplia discusión académica sobre los factores que afectan la supervivencia de la MiPYME. Entre estos destacan las capacidades, la suerte y el acceso a la financiación (Soto-Simeone y Antreter, 2021; Coad y Storey, 2021; Soto-Simeone, Síren y Antreter, 2020). Los tres factores son claramente relevantes, sin embargo, la

* cfong@cucea.udg.mx

** ocampo.f@cucea.udg.mx

*** moises.alarcon@cucea.udg.mx

suerte se encuentra básicamente fuera del control de los tomadores de decisiones, por lo que suele incorporarse en los análisis como factores aleatorios (Rumelt, 1984), y en el caso de trabajos orientados a apoyar la toma de decisiones de los agentes económicos no se suele incluir.

En cuanto a los otros factores, la revisión de la literatura puso de manifiesto su complementariedad, lo que permitió realizar una propuesta de síntesis basada en la idea de que, asumiendo que exista acceso a financiación externa, el nivel de capacidades de la empresa afecta la demanda de financiación de nuevos proyectos y que la capacidad de gestión financiera en particular, afecta en que la empresa sea capaz de realizar las acciones necesarias para obtener la financiación. El tipo de proyectos que realiza la empresa impulsa el desarrollo de su capacidad de gestión financiera y el nivel alcanzado en esta, afecta el tipo específico de instrumentos de financiación al que la empresa puede tener acceso.

A partir del razonamiento anterior, en este trabajo se propone que existe una relación positiva entre las capacidades disponibles en la empresa y su demanda de financiación. Las capacidades (en particular las basadas en innovación tecnológica) propician que la empresa establezca estrategias de generación de valor que requieran volúmenes de inversión mayores a los que puede cubrir con sus recursos propios, con el fin de aprovechar las ventajas que le confiere su conocimiento tecnológico, capacidad de innovación, reputación, etc. Entre mayor sea la inversión requerida, la demanda de financiación adicional a la que el emprendedor o la empresa misma pueden generar en el corto plazo también será mayor.

También existe una relación positiva entre el desarrollo de la capacidad de gestión financiera y la búsqueda y amplitud de los instrumentos de financiación externa que se utilizan para financiar los proyectos estratégicos de la empresa. Entre más complejo es un proyecto, también es mayor su riesgo y por tanto la obtención de crédito para este tipo de inversiones requiere del cumplimiento de un mayor número de requisitos. Cumplirlos puede requerir de niveles crecientes de habilidades de gestión financiera y de la formalización u desarrollo de diversos procesos y procedimientos asociados a que la empresa pueda garantizar el pago del financiamiento adquirido.

Complementariamente, el nivel de capacidades de la empresa afecta su capacidad de generar recursos financieros de forma interna. De acuerdo con lo esta-

blecido en la teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991, Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2017; Fong, 2017), las capacidades afectan el desempeño de la empresa, por lo que podría esperarse una relación positiva entre el nivel de capacidades y el nivel de utilidades que obtiene una MiPYME, por tanto, en su potencial de financiar proyectos con recursos propios. La capacidad de gestión financiera, en este escenario, afectaría positivamente en que la empresa pueda desplegar su estrategia sobre la base de la reinversión de sus utilidades.

Desde la perspectiva interna de la empresa, la decisión de buscar financiación externa no es sustitutoria a la utilización de financiación interna, es complementaria, y se encuentra asociada a que las capacidades disponibles soporten una estrategia de generación de valor presente o futura. Si las expectativas de rentabilidad de los proyectos son mayores a los costos asociados a la obtención de financiación externa, la empresa tendrá incentivos para buscarla. Los costos mencionados no se limitan al pago de la financiación, también incluyen los asociados al desarrollo de la capacidad de gestión financiera necesaria para poder acceder a dicha financiación.

A continuación, se presenta la metodología que se utiliza en este trabajo, seguido de los resultados obtenidos en la investigación. La evidencia da soporte a la hipótesis de que el nivel de capacidades de la empresa afecta positivamente a su demanda de financiación externa, así como la hipótesis de que el nivel de desarrollo de su capacidad de gestión financiera afecta el tipo de financiación que la empresa utiliza en su estrategia. Por último, se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones.

Metodología

Con la intención de verificar la corrección de las ideas incluidas en la síntesis del debate académico sobre los factores que afectan la supervivencia y desempeño de la MiPYME expuesto en la introducción de este capítulo, así como de contribuir a mejorar el potencial de supervivencia y de desempeño de la MiPYME se realizó un estudio de casos de tipo modular que incluye el análisis de 11 empresas de dicho conjunto, ubicadas en distintos lugares de México. Asimismo, se buscó identificar evidencia que permitiera entender los efectos de la pandemia

de la COVID-19 sobre el comportamiento de las empresas respecto al uso y búsqueda de financiación externa tanto durante el periodo más crítico de esta, como durante su salida, con el fin de prever alternativas de apoyo a la MiPyME una vez que finalmente se alcance un periodo de mayor estabilidad económica.¹

La elección de esta estrategia metodológica responde a varias cuestiones. La primera de ellas tiene que ver con el tipo de investigación que se realiza. Siguiendo lo establecido por Yin (1984, 2014, 2018) el estudio de casos refiere a una investigación empírica que examina en profundidad un fenómeno en su contexto real, en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son evidentes, existen múltiples variables de interés y los resultados pueden ser ambiguos, en que además pueden ser usadas múltiples fuentes de evidencia, que al ser trianguladas permiten gestionar la subjetividad asociada a la evidencia. Su principal fortaleza es que puede abordar cuestiones del tipo “Cómo, o Por Qué” cuya respuesta requiere de evidencia que difícilmente puede ser obtenida mediante el uso de cuestionarios cerrados.

Estas características son necesarias para poder abordar el análisis del comportamiento estratégico de la MiPyME durante la pandemia, en particular en lo referido a sus capacidades y su financiación como factores relevantes en su supervivencia y desempeño. En este mismo sentido, el análisis de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa en el contexto de la crisis no puede ser analizada sin dicho contexto, que no solo ha afectado el entorno de la empresa, también ha afectado su comportamiento interno. Adicionalmente, el estudio se ha realizado durante la pandemia misma, por lo que no se disponen de resultados claros propios de un momento de normalidad económica. En este trabajo se han seguido los criterios de calidad usuales exigidos a una investigación académica realizada mediante el método de estudio de casos (Yin, 1984, 2014; Eisenhardt y Graebner, 2007; Beverland y Lindgreen, 2010; Fong, 2017; Andersen, Dubois y Lind, 2018; Aguinis y Solarino, 2019).

¹ Es difícil prever en qué momento se podrá considerar que la economía actúe en condiciones de normalidad debido a diversas causas como la aparición de nuevas subvariantes del coronavirus SARS-COV-2 y las subsiguientes olas de la pandemia que dificultan prever cuando se dará por finalizada la pandemia. Por otra parte el rebrote de niveles altos de inflación y bajo crecimiento económico asociados a la guerra comercial de Estados Unidos contra China, el conflicto territorial entre Rusia y Ucrania, etc., también están generando diversos problemas para el funcionamiento de las empresas.

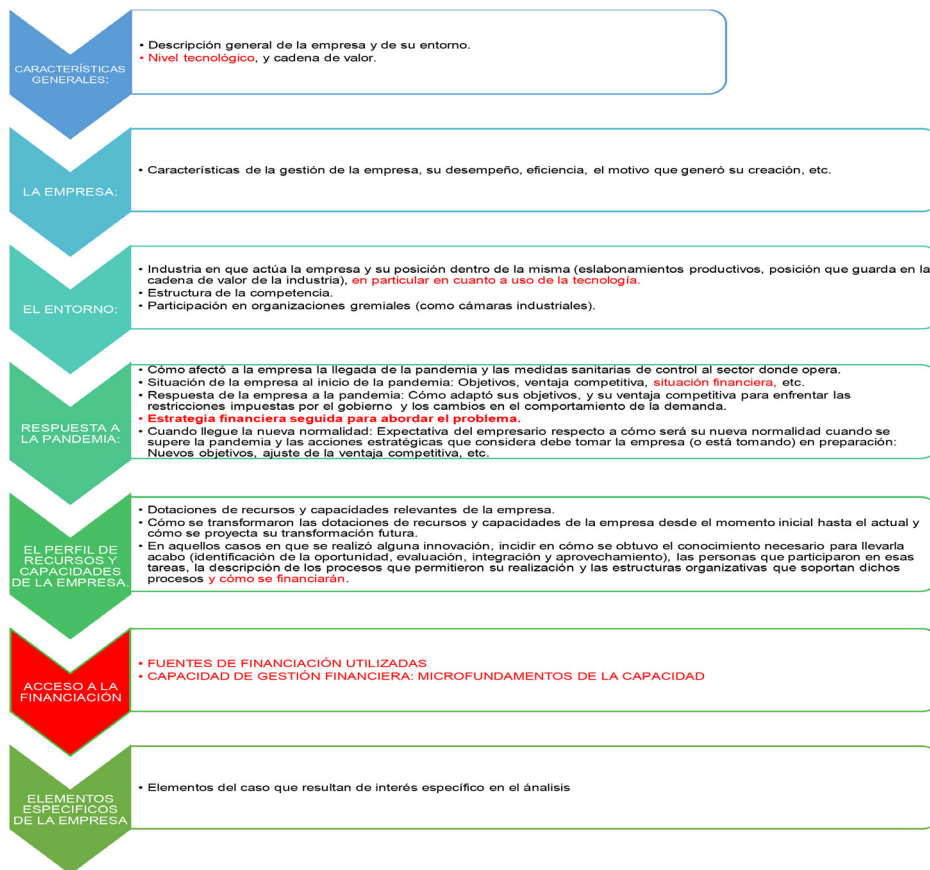
La segunda cuestión incide en una particularidad de una de las variables relevantes para este trabajo, que tiene que ver con las dificultades asociadas a obtener información pertinente del comportamiento financiero de empresas que no cotizan en bolsa, mediante el uso de encuestas. En este aspecto la investigación mediante estudio de casos tiene una cierta ventaja debido a que el contacto más estrecho y de confianza entre investigadores e informantes facilita superar las reticencias asociadas a proporcionar evidencia financiera. La tercera es que la información estadística disponible refiere al periodo pre-pandémico. El Censo Económico 2019 fue diseñado y parte de los datos fueron recolectados antes de la explosión de la pandemia, la ENAFIN más reciente es de 2018, etc. Esto limitó las posibilidades de realizar una aproximación basada en análisis cuantitativo.

La cuarta cuestión no tiene que ver tanto con la elección del método de estudio de casos para la realización de la investigación como con la elección específica del diseño seguido en el estudio. Como precedente a este libro, en Fong, Ocampo y Alarcón (2020) se analiza la relación entre las capacidades, en particular las asociadas a la tecnología, a la innovación requerida para adaptarse a las condiciones del mercado impuesta por las medidas sanitarias de control de la pandemia. Una de las reflexiones a las que condujo ese trabajo fue que resultaba necesario profundizar en los aspectos relacionados con el acceso a la financiación en el tipo de proyectos de innovación que plantea la empresa y en su desempeño. Para gestionar esta observación, se consideró adecuado utilizar de nueva cuenta un diseño modular, e incorporar los módulos asociados al comportamiento financiero en un protocolo ya validado.

El protocolo

La estructura modular de este trabajo es bastante similar a la utilizada en Fong, Ocampo y Alarcón (2020), tal como se puede ver en la Figura 1. La diferencia más significativa es la inclusión de un módulo específico destinado a analizar el acceso a la financiación que complementa la atención que ya se prestaba a esta dimensión de la empresa y que en la Figura antes mencionada se resalta en rojo.

Figura 1. Estructura modular seguida en este trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos generales no se detallan en este capítulo ya que pueden verse en Fong, Ocampo y Alarcón (2020). Para coleccionar la información específica asociada al desarrollo del nuevo módulo y para fortalecer la recolección de evidencia se diseñaron algunos instrumentos específicos, basados en la teoría de Recursos y Capacidades donde se identifican los microfundamentos de la capacidad de absorción de conocimiento externo y de gestión financiera.

Instrumento 1. Capacidad de absorción de conocimiento externo

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN			
Empresa participante en el estudio de casos:		Clave	
		Fecha	
		Fuente	
Datos generales de la empresa		Persona de contacto	
		Datos	
Absorción del conocimiento externo			
Absorción del conocimiento externo ↓	Microfundamentos de las capacidades →		
	Individuos/rol (líder, gestor, empleados) que realizan la tarea	Procesos e interacciones sociales en que se manifiesta	Estructuras organizativas responsables de su gestión
Identificación			
Evaluación			
Adquisición			
Asimilación			
Transformación			
Utilización/ Explotacion			

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento 2. Capacidad de gestión financiera 1

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN			
Empresa participante en el estudio de casos:		Clave	
		Fecha	
		Fuente	
Datos generales de la empresa		Persona de contacto	
		Datos	
Microfundamentos de la Capacidad Financiera			
Capacidad de Gestión Financiera ↓	Microfundamentos de las capacidades →		
	Individuos/rol (líder, gestor, empleados) que realizan la tarea (explicar si es miembro de la empresa o es un trabajo subcontratado)	Procesos e interacciones sociales en que se manifiesta	Estructuras organizativas responsables de su gestión
Registro y control			
Obligaciones tributarias			
Planificación de flujo de caja			
Gestión de fuentes de recursos financieros			
Soporte a la estrategia			

Fuente: Elaboración propia

Los procesos en que se manifiesta la capacidad de gestión financiera presentan un considerable nivel de variaciones entre empresas, motivo por el cual se consideró conveniente contar con un segundo instrumento en que estos se desagregaran más y que estuviera expresado en una forma.

Instrumento 3. Capacidad de gestión financiera 2

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
Procesos en que se manifiesta la capacidad financiera		
Actividades		
1- Registro: ¿Cuenta con registros de sus ingresos y gastos?		
2- Registros de activos: ¿Cuenta con registros de los siguientes activos?		
a) Cuentas bancarias		
b) Inventario		
c) Caja chica		
d) Cuentas por cobrar		
e) Edificios		
f) Autos		
g) Mobiliario y equipo		
h) Ninguna de las anteriores		
3- Registros de pasivos: ¿Cuenta con registros de los siguientes pasivos?		
a) Cuentas por pagar (proveedores)		
b) Documentos por pagar (servicios de telefonía, cable, internet, etc.)		
c) Crédito hipotecario		
d) Crédito automotriz		
e) Otros créditos		
f) Ninguno de los anteriores		
4- Registro de capital: ¿Cuenta con registros de capital?		
a) Aportaciones de socios a la empresa		
b) Accionistas		
c) Aportaciones de familiares		
d) Ninguna de las anteriores		

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	

Procesos en que se manifiesta la capacidad financiera

Actividades

- 5- **Planeación Financiera:** ¿Cuenta con un plan maestro para invertir en su empresa?
- a) Plan de financiamiento de autos
 - b) Ampliación de empresa
 - c) Software
 - d) Activos de la empresa
 - e) Contratación de personal
 - f) Ninguna de las anteriores
- 6- **Agentes** ¿Quién lleva la contabilidad de la empresa?
- a) Contador externo
 - b) Contador interno
 - c) Un familiar
 - d) Usted mismo
 - e) Ninguno de los anteriores

Recursos tecnológicos

- 7- ¿Utiliza algún software para su contabilidad? ¿Cuál?
- 8- Dispone de recursos estratégicos para realizar su gestión financiera (asesorías, cámaras, personal especializado, etc.)

Manifestaciones de la capacidad

Gestión de crédito

- 9- ¿Cuenta con alguno de los siguientes financiamientos?
- a) Créditos de proveedores
 - b) Créditos de gobierno estatal
 - c) Créditos de gobierno municipal
 - d) Créditos de gobierno Federal
 - e) Tarjeta de crédito
 - f) Línea de crédito bancaria
 - g) Prestamos de la familia
 - h) Prestamos de socios
 - i) Emisión de acciones
 - j) Emisión de bonos
 - k) Ninguno de los anteriores

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
Procesos en que se manifiesta la capacidad financiera		
Gestión de cobros		
10- Usted acepta pagos con:		
a) Efectivo		
b) Fiado		
c) Tarjeta de débito		
d) Tarjeta de crédito		
e) Bitcoin		
11- ¿Qué porcentaje de ventas son?		
a) A contado _____		
b) A crédito _____		
Innovación en la capacidad		
12- ¿La empresa ha desarrollado su capacidad de gestión financiera para ajustarse a una demanda de mercado? (por ejemplo recibiendo pagos en línea para poder realizar ventas en línea)		
13- El desarrollo y uso de otras capacidades de la empresa ha conducido a la transformación de la capacidad de gestión de la empresa (obtención de créditos para desarrollo, generaciones de planes de financiación, etc)		
Observaciones:		
14- ¿Qué aspectos de la capacidad de gestión financiera de la empresa pueden ser considerados clave en el desempeño de la empresa y en su ajuste a las nuevas condiciones del mercado resultado de la nueva normalidad?		

Fuente: Elaboración propia.

Una innovación incorporada en este protocolo fue la inclusión de un nuevo instrumento orientado a reducir los riesgos de desviación cognitiva o de interpretaciones sesgadas por parte del equipo coordinador de un proyecto en que se tenga que gestionar un número elevado de casos dentro de un mismo estudio. De esta manera se cuenta con un mecanismo que permite verificar que la evidencia

colectada es interpretada de forma similar por el investigador que realiza el trabajo de campo personalmente y por quien examina la evidencia ya interpretada en términos propios de la teoría que se está utilizando como soporte de la investigación.

Instrumento 4. Cédula de valoración de resultados

CÉDULA DE VALORACIÓN DE RESULTADOS

(Para ser respondida por el autor del caso)

A partir de la evidencia colectada en los instrumentos previos y de su debida triangulación evalúe los siguientes aspectos del comportamiento de la empresa resultado de la crisis de la COVID-19

1. Como resultado de la crisis de la COVID-19 la empresa tuvo un comportamiento de
 - Cierre temporal
 - Reducción de su actividad
 - Mantenimiento de su actividad
 - Innovación en su actividad
2. La crisis de la COVID-19 y las características del mercado en el periodo inmediato posterior a esta han producido que la empresa experimente una desventaja (revisar cuadro adjunto tomado de Soto-Simeone, *et al.*, 2020) similar al de una empresa
 - de reciente creación
 - pequeña
 - adolescente
 - envejecida
 - en el acceso a recursos
 - forma legal
 - rígida o senil
 - extranjera
 - sin vínculos sociales desarrollados
 - pesimista
 - étnica
 - de género
 - ninguna de las anteriores

Justifique su respuesta:

CÉDULA DE VALORACIÓN DE RESULTADOS

(Para ser respondida por el autor del caso)

3. Los factores aleatorios (suerte) tuvieron un impacto en el comportamiento y desempeño de la empresa de tipo
- o Negativo para todo el sector
 - o Específicamente negativo para la empresa, dadas sus características
 - o Neutro para todo el sector
 - o Específicamente neutro para la empresa, dadas sus características
 - o Positivo para todo el sector
 - o Específicamente positivo para la empresa, dadas sus características

Como consecuencia se puede considerar que la suerte tuvo un impacto del ___% en el comportamiento desempeño de la empresa ante la COVID-19

Justifique su respuesta:

4. El acceso a financiación tuvo un impacto en el comportamiento y desempeño de la empresa de tipo
- o Negativo para todo el sector
 - o Específicamente negativo para la empresa, dadas sus características
 - o Neutro para todo el sector
 - o Específicamente neutro para la empresa, dadas sus características
 - o Positivo para todo el sector
 - o Específicamente positivo para la empresa, dadas sus características

Como consecuencia se puede considerar que el acceso a la financiación tuvo un impacto del ___% en el comportamiento desempeño de la empresa ante la COVID-19

Justifique su respuesta

5. Las condiciones imperantes en el entorno de la empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior tuvieron un impacto en el comportamiento y desempeño de la empresa de tipo
- o Negativo para todo el sector
 - o Especialmente negativo para la empresa, dadas sus características
 - o Neutro para todo el sector
 - o Especialmente neutro para la empresa, dadas sus características
 - o Positivo para todo el sector
 - o Especialmente positivo para la empresa, dadas sus características

Como consecuencia se puede considerar que Las condiciones imperantes en el entorno de la empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior **tuvieron un impacto del ___% en el comportamiento desempeño de la empresa**

Justifique su respuesta.

CÉDULA DE VALORACIÓN DE RESULTADOS

(Para ser respondida por el autor del caso)

6. Las dotaciones de recursos y capacidades de empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior tuvieron un impacto en el comportamiento y desempeño de la empresa de tipo
- o Negativo de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente negativo para la empresa, dadas sus características
 - o Neutro, de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente neutro para la empresa, dadas sus características
 - o Positivo de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente positivo para la empresa, dadas sus características

Como consecuencia se puede considerar que Las condiciones imperantes en el entorno de la empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior **tuvieron un impacto del ___% en el comportamiento desempeño de la empresa**

Justifique su respuesta

7. Las características (microfundamentos) los empleados y en particular de los gestores y de los empresarios fundadores de la empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior tuvieron un impacto en el comportamiento y desempeño de la empresa de tipo
- o Negativo de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente negativo para la empresa, dadas sus características.
 - o Neutro, de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente neutro para la empresa, dadas sus características.
 - o Positivo de forma similar que para todo el sector
 - o Especialmente positivo para la empresa, dadas sus características.

Como consecuencia se puede considerar que Las condiciones imperantes en el entorno de la empresa durante la crisis de la COVID-19 y en el periodo inmediato posterior **tuvieron un impacto del ___% en el comportamiento desempeño de la empresa**

Justifique su respuesta

Fuente: Elaboración propia.

Estos instrumentos fueron proporcionados a los estudiantes de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos que realizaron los 11 casos de MIPYMES mexicanas en el otoño de 2021. Además de la formación en recursos y capacidades que obtienen en la asignatura Gestión estratégica II, se les dio un taller de capacitación en análisis del entorno y otro en estudio de caso para la realización

de los mismos. Asimismo, se dio seguimiento en todo el proceso de recolección de evidencia, llenado del protocolo, análisis, reporte de resultados y redacción de los casos que se presentan más adelante en formato modular. Los casos se terminaron de redactar en marzo de 2022.

Resultados

Los 11 casos que se realizaron reflejan la gran diversidad de situaciones que han enfrentado las empresas a lo largo de la pandemia, en distintos entornos, así como las múltiples respuestas desarrolladas. La selección de los casos fue discrecional, tomando en cuenta su interés particular para el análisis de los distintos patrones de comportamiento ante la crisis que se presentan dentro del conjunto de la MiPyME.

Esta forma de selección es consistente con la metodología del estudio de casos (Yin, 1984 y 2014) y es diferente de la forma en que se construye una muestra para un estudio de corte cuantitativo. En una investigación de corte cuantitativo lo que se busca es establecer la probabilidad de que el comportamiento de la muestra sea representativo del universo del que se extrae y por ello es importante que se cumplan criterios de aleatoriedad en la elección y que el tamaño de la muestra sea suficiente grande para que los resultados sean confiables.

Por el contrario, en un estudio de casos lo que se busca es poder observar si los patrones de comportamiento entre casos se replican o si se producen variaciones en dicho patrón, a partir de factores previamente identificados. En el estudio realizado se analizan los patrones de comportamiento de empresas que difieren significativamente entre ellas, tanto por el tipo de tecnología que utilizan, como por su ubicación geográfica, nivel de consolidación, edad, objetivos, etc.

De los 11 casos, tres fueron realizados en empresas que operan actividades intensivas en tecnología (Seasons Love Your Skin, Encost Publicidad y NUTRIYÉ) mientras que en los 8 restantes utilizan tecnologías intermedias o tradicionales (Verditia, Ferretera Gama, Granja Porcina Gontri, Galios, Cafeterías de la Cruz, Panadería Diany, El Chilaquilón y Arizona Hills).

El carácter innovador de una empresa no está determinado solo por la utilización intensiva de tecnología. Algunas empresas tienen carácter innovador debido a su enfoque. Desde esta perspectiva destacan los casos de Verditia por su enfoque de sustentabilidad ambiental e inclusión, Cafetería de la Cruz por su origen como emprendimiento social, Galios que, si bien tiene su actividad principal en la comercialización, participa en un sector intensivo en el uso de tecnologías sustentables y debe intermediar entre las empresas productoras y los usuarios, proporcionando apoyo técnico a éstos últimos. En esta línea, el caso El Chilaquilón resulta interesante porque incorpora un nuevo canal de ventas dentro de un mercado tradicional. Los casos Panadería Diany, Ferretera Gama, Granja Porcina Gontri y Arizona Hills expresan procesos de innovación incremental, asociados a la evolución de su mercado y a la búsqueda de aprovechar oportunidades.

Los perfiles de los empresarios responsables de la gestión de las empresas estudiadas también son muy diversos, esto refleja, de hecho, que existen múltiples causas asociadas a la creación de las empresas y también diversas rutas seguidas en el proceso de desarrollo y consolidación de las empresas. Así, Seasons Love Your Skin es un ejemplo de una empresa de base tecnológica y de los retos que enfrenta un emprendedor especializado en cuestiones científicas y tecnológicas en la gestión del crecimiento de la empresa, así como los problemas que esta tipología empresarial enfrenta para obtener la financiación necesaria para el desarrollo de su ventaja competitiva y su consolidación en el mercado. NUTRIYÉ también es una empresa de base tecnológica, pero en ella confluyen empresarios que cuentan con conocimientos sofisticados tanto de carácter científico como de gestión empresarial lo que lleva a que sus productos exploten ambas ventajas.

Encost Publicidad expresa una ruta diferente dentro de las empresas de base tecnológica, ya que sus creadores disponen de un nivel alto de formación en ámbito empresarial, pero al decidir crear un nuevo mercado han debido adquirir crecientes capacidades técnicas y desarrollar formas creativas de financiación. Los perfiles empresariales de Cafetería de la Cruz y de Verditia expresan nuevas tipologías empresariales, en el primero de estos casos debido a que su creación fue impulsada por una institución religiosa con el fin de conseguir un objetivo social, mientras que en Verditia el interés de las empresarias por la sustentabi-

lidad les llevó a crear un emprendimiento enfocado en proporcionar soluciones responsables con el medio ambiente.

Arizona Hills constituye un *spin-off* de otra empresa, ya que el empresario aprovecha el conocimiento adquirido como empleado para crear su emprendimiento y que este sea más acorde a su personalidad. Por otra parte, Panadería Diany expresa la ruta de creación de la empresa para generar autoempleo y que gracias a un buen manejo del conocimiento basado en la tradición y de innovaciones incrementales, consigue un alto nivel de desempeño en el nicho de mercado en que actúa. Empresas como Galios y Granja Porcina Gontri fueron creadas por empresarios que buscan aplicar los conocimientos profesionales obtenidos en un proyecto propio. Mientras que El Chilaquilón y Ferreterías Gama nacen para aprovechar oportunidades de mercado.

En cuanto a los casos, 5 de ellos se realizaron en la Zona Metropolitana de Guadalajara y 6 en otros lugares de la república mexicana, en los estados de Hidalgo (1) de México (1) de Nayarit (1), de Tabasco (2) y de Veracruz (1). Por lo que refiere a los tipos de financiación que utilizan las empresas estudiadas, tal como era de esperarse, por lo establecido en la literatura, la fuente principal fueron los recursos propios del emprendedor (en su etapa inicial) y posteriormente la autofinanciación con recursos propios generados por la actividad misma de la empresa, seguido por el apoyo de amigos y familiares. En la Tabla 1 se detallan los tipos de financiamiento que han utilizado las empresas estudiadas a lo largo de su trayectoria.

Tabla 1. Descripción de los casos ordenados por variedad de financiación de mayor a menor.

Caso	Tipo de Financiación de la empresa por fuente de los recursos (de mayor a menor complejidad)										
	Instrumentos financieros sofisticados	Crédito...	Crédito refaccionario banca	Nuevos tipos de financiamiento Fintech	Financiación pública	Financiación por parte de la iglesia u organismos sociales como ONG	Financiación mediante apoyo institucional (gremios, cámaras etc)	Financiamiento de proveedores	Nuevos socios inversionistas	Familia/ Amigos	Emprendedor (Auto-financiamiento)
Seasons Love Your Skin	■	■			■		■			■	■
Encost Publicidad		■	■		■			■	■		■
NUTRIYÉ	■	■			■		■				■
Verditia			■		■					■	■
Ferretera Gama		■						■		■	■
Granja Porcina Gontri							■		■	■	■
Soluciones Sustentables Galileo (Galios)									■	■	■
Cafeterías de la Cruz						■					■
Panadería Diany									■	■	■
El Chilaquilón										■	■
Arizona Hills											■

Fuente: Elaborado por el becario de investigación Eduardo Amezcua Hernández.

En dicha tabla se observa que el sector de la MiPyME utiliza diversas fuentes de financiamiento, algunos de ellos inesperados por estar asociados a empresas grandes. Se observa que el rol de la banca comercial en la financiación de este conjunto empresarial es limitado y que frecuentemente está asociado al otorgamiento de crédito personal al empresario (por ejemplo para la compra de vehículos que serán usados en actividades empresariales) y que la financiación pública puede atender criterios de impulso económico, desde una perspectiva de promoción de la innovación y la eficiencia de mercado (Seasons Love Your Skin, Encost Publicidad y NUTRIYÉ), pero también perseguir otros objetivos de política económica como inclusión (por ejemplo en el caso Verditia se señala que se obtuvo financiación por ser una empresa creada por mujeres y por su enfoque sustentable).

Un hecho remarcable es que no todas las tipologías de financiamiento responden a criterios de mercado. Por ejemplo, la Granja Porcina Gontri utiliza financiación asociada a su participación en una Unión Ganadera y otras empresas han obtenido financiación de instituciones, gracias a su enfoque social o de inclusión. También es de destacar que no se encontró evidencia de uso de financiación de tipo *fintech*.

La exposición extensa de los casos se presenta en la sección “Casos de MiPYMES”. Los reportes expresan la complejidad y detalles particulares de cada empresa estudiada. En particular, se reporta la estrategia seguida en la financiación de las acciones que debieron realizar para superar la crisis generada por la pandemia. Estas narraciones se presentan con el objetivo de que puedan ser analizados los múltiples matices asociados a las estrategias seguidas por las MiPYMES estudiadas desde diversas perspectivas, permitiendo que los hechos puedan ser evaluados a la luz del contexto en que se produjeron. Esta es una de las principales virtudes del método de estudio de casos.

Por otra parte, cuando se trata de un estudio de casos múltiple, como el que se presenta, que incluye un número considerable de casos, seguir esta estrategia de exposición extensa de la evidencia dificulta la discusión de resultados. Por este motivo, para el análisis conjunto de los casos del estudio y para la expresión sintética de los resultados, en este capítulo se utilizan índices que expresan el comportamiento relativo de cada caso respecto a los demás. Esta presentación

sin-tética de resultados facilita que estos puedan ser utilizados por los tomadores de decisiones públicos y privados y guía la lectura de los casos individuales al poner en perspectiva sus características particulares.

Construcción de índices para el análisis conjunto de los casos

El análisis conjunto de los casos que se presenta parte del establecimiento de índices para las variables clave del presente estudio, esto es, la gestión financiera y las capacidades disponibles en la empresa como determinantes de la complejidad de los instrumentos y estrategias financieras de los cuales hace uso la empresa.

A partir de los casos, se generaron cuatro índices distintos:

- Índice de complejidad financiera.
- Índice de gestión financiera.
- Índice de capacidad de absorción
- Índice de capacidades.

Estos índices nos ayudarán a describir de qué manera se gestionan los créditos o el financiamiento de proyectos productivos. Las construcciones de estos índices se describen a continuación.

Índice de complejidad financiera

La complejidad en el tipo de financiamiento utilizado se aproximó mediante el análisis de los instrumentos financieros que ha empleado la empresa, valorando tanto la variedad de los mismos como la complejidad que requiere el acceder a los mismos, las formas de pago aceptadas (tanto la cantidad como la complejidad) y finalmente, el porcentaje de ventas que la empresa realiza a crédito. Los indicadores mencionados se recopilaron mediante el instrumento de “Capacidades de gestión financiera” que se presentó previamente.

En el Cuadro 1 se detallan los indicadores utilizados en su evaluación dentro del índice.

Cuadro 1. Componente del Índice de capacidad de absorción

Indicador	Codificación de Escalas	
Instrumentos financieros	Cantidad (número de fuentes de financiamiento a las que ha accedido la empresa de un total de 11 alternativas identificadas)	Variable discreta de 1 a 11
	Complejidad (suma del valor posicional asignado a cada una de las 11 posibles fuentes de financiamiento utilizadas, en donde uno corresponde a la opción menos compleja identificada, el autofinanciamiento, y 11 a los instrumentos más complejos)	Variable discreta de 1 a 66
Tipo de pagos aceptados	Cantidad de formas de pago aceptadas que van de:	
	a) Efectivo	Variable discreta de 1 a 5
	b) Fiado	
c) Tarjeta de débito		
	d) Tarjeta de crédito	
	e) Bitcoin	
	Complejidad (suma del valor posicional asignado a cada una de las cinco formas de pago utilizadas, en donde uno corresponde a la opción menos compleja, pagos en efectivo y cinco al uso de criptomonedas como forma de pago válida)	Variable discreta de 1 a 15
Porcentaje de ventas a crédito	Porcentaje promedio de ventas a crédito	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, cada indicador (instrumentos financieros, tipo de pagos aceptados y porcentaje de ventas a crédito) se ponderaron con el mismo peso para la estimación del índice de complejidad del financiamiento, a saber, en un 33.3% del valor total.

Índice de gestión financiera

El índice de gestión financiera se construyó empleando los datos que se recolectaron en el instrumento de capacidad de gestión financiera que se ha presentado previamente. En dicho índice se utilizan indicadores que reflejan las rutinas, procesos y estrategias que se emplean en la empresa para controlar las tareas financieras. A saber, se incluye el tipo de registros que se llevan a cabo (contables,

de activos, pasivos y capital), las actividades de planeación financiera, los agentes que participan de dichos procesos en la organización, las herramientas de software que se emplean y si se tiene o no acceso a apoyos estratégicos externos.

En el Cuadro 2 se detallan los indicadores utilizados en su evaluación dentro del índice.

Cuadro 2. Componente del Índice de gestión financiera

Indicador	Codificación de Escalas
Registros contables	Si 1 No 0
Registro de activos	Número de opciones que aplican en el caso entre las siguientes: a) Cuentas bancarias, b) Inventario c) Caja chica d) Cuentas por cobrar e) Edificios f) Autos g) Mobiliario y equipo Variable discreta de 0 a 7
Registro de pasivos	Número de opciones que aplican en el caso entre las siguientes: a) Cuentas por pagar (proveedores) b) Documentos por pagar (servicios de telefonía, cable, internet, etc.) c) Crédito hipotecario d) Crédito automotriz e) Otros créditos Variable discreta de 0 a 7
Registro de capital	Número de opciones que aplican en el caso entre las siguientes: a) Aportaciones de socios a la empresa b) Accionistas c) Aportaciones de familiares Variable discreta de 0 a 3
Planeación financiera	Número de opciones que aplican en el caso entre las siguientes: a) Plan de financiamiento de autos b) Ampliación de empresa c) Software d) Activos de la empresa e) Contratación de personal Variable discreta de 0 a 5

Continuación Cuadro 2. Componente del Índice de gestión financiera

Nivel de profesionalización de la actividad contable al interior de la empresa:		Variable posicional de 1 a 4
Agentes	a) Contador externo	
	b) Contador interno	
	c) Un familiar	
	d) Usted mismo	
Software	Si	1
	No	0
Recursos estratégicos	Si	1
	No	0

Fuente: Elaboración propia.

Al no encontrarse elementos de peso, ya sea en la literatura del campo o en la evidencia empírica, para asignar mayor o menor valor a los indicadores que permiten construir el índice de gestión financiera, se ha optado por otorgar el mismo nivel de importancia a cada uno de ellos. En este sentido, cada uno de los ocho indicadores tiene una contribución del 12.5% del valor total del índice.

Índice de capacidad de absorción

La capacidad de absorción expresa la forma en que la empresa obtiene conocimiento externo relevante para el establecimiento de su estrategia (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002; Apriliyanti y Alon, 2017). En un contexto de crisis y reajuste, las empresas y en particular las del conjunto de la MiPyME que cuentan con una capacidad de absorción más desarrollada se encontrarán en mejores condiciones para impulsar nuevos proyectos que requieran financiación y también para mejorar su capacidad de gestión financiera. Sin embargo su efecto depende del nivel de consolidación de las capacidades de la empresa, ya que el conocimiento externo se integra en la base de conocimiento interno, con el fin de producir resultados significativos.

En este sentido, no se espera que este índice tenga un efecto directo sobre la demanda de financiación de la empresa pero señala el potencial de la empresa para aprender, evolucionar y desarrollarse. Su construcción se realizó mediante el análisis

de los microfundamentos de sus distintas dimensiones, a saber: la identificación, evaluación, adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo (véase el Instrumento 1 “Capacidad de absorción de conocimiento externo” que se presenta previamente en el presente capítulo). En dicho índice se utilizan indicadores que reflejan tanto la complejidad de las actividades internas que envuelven a cada dimensión como el nivel de formalidad con la que se realizan dichas tareas en las empresas analizadas.

Dada la naturaleza cualitativa de la información base para la construcción de cada indicador, la valoración se realizó sopesando, a la luz de la literatura, las diferentes actividades que cada organización realiza en las dimensiones señaladas para otorgarle una evaluación que va del uno al cinco al hablar del grado de complejidad de las tareas y del uno al tres en lo que respecta al nivel de formalización y profesionalización de dichas tareas. En el cuadro 3 se detallan los indicadores utilizados en su evaluación dentro del índice.

Cuadro 3. Componente del Índice de capacidad de absorción

Indicador	Codificación de Escalas	
Identificación	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3
Evaluación	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3
Adquisición	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3

Continuación Cuadro 3. Componente del Índice de capacidad de absorción

Asimilación	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3
Transformación	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3
Utilización / Explotación	Complejidad	Variable ordinal de 1 a 5
	Formalidad	Variable ordinal de 1 a 3

Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción del índice de capacidad de absorción se decidió ponderar de forma homogénea los resultados de todas las dimensiones de dicha capacidad. En este sentido, cada indicador representa el 16.7% del resultado final de índice.

Índice de capacidades

El índice de capacidades se adapta de Fong, Alarcón y Ocampo (2020) el cual se construyó desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades (Dierickx, I., y Cool, K., 1989; Barney, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2017; Fong, 2017; Fong *et al.*, 2017) en donde las capacidades de la empresa se definen como las rutinas organizativas de alto nivel, socialmente complejas, que se generan en la empresa, como resultado de los procesos internos de aprendizaje (tácitos y explícitos) y de los flujos de recursos que se han utilizado en esta, dada la secuencia de estrategias que se han llevado a cabo por la empresa a lo largo de su historia.

La hipótesis implícita tras el concepto mismo de capacidades es que, al ser únicas e idiosincrásicas, difícilmente pueden ser comparables, sin embargo, entre mayor sea el número de capacidades incluidas en la dotación de una empresa, mayor es su potencial de responder a cambios en su entorno, manteniendo o transformando sus ventajas en la competencia para responder a las cambiantes condiciones del mercado.

A partir de la definición anterior, en la construcción del Índice de Capacidades se utilizaron diversos indicadores que se encuentran vinculados con la construcción y acumulación de capacidades. En particular se evaluó la antigüedad de la empresa, su nivel de diversificación, su comportamiento innovador, su posición competitiva, su vinculación con centros generadores de conocimiento y su posición financiera.

1. **La antigüedad:** a mayor tiempo de vida de una empresa esta ha debido enfrentar una mayor diversidad de cambios, disruptivos o incrementales, lo que implicaría experimentar diversas estrategias en su tránsito entre su creación y su situación actual.
2. **El nivel de diversificación:** expresa que la empresa ha debido desarrollar capacidades para poder atender más de un tipo de demanda, a mayor diversificación y mayor complejidad en la diversificación se asume una mayor dotación de capacidades.
3. **El comportamiento innovador:** este indicador expresa la base de recursos y capacidades actuales de una empresa, ya que para poder innovar la empresa requiere de capacidades que se lo permitan, pero, además, al poner en práctica nuevas estrategias la empresa crea, transforma y acumula nuevas capacidades.
4. **La posición competitiva:** El efecto más estudiado de las capacidades es su soporte a la ventaja competitiva. Disponer de una o más ventajas y su fortaleza expresa que la empresa dispone de más capacidades que las empresas que se encuentran en situación de paridad competitiva.
5. **Vinculación con centros generadores de conocimiento:** El establecimiento de relaciones formales exige el desarrollo de capacidades específicas para gestionar esta relación. Por este motivo se asume que entre más

estrecha y explícita sea la relación de la empresa con un centro generador de conocimiento, mayor es su dotación de capacidades.

- 6. Posición financiera de la empresa:** La salud financiera de la empresa expresa que esta dispone de diversas capacidades, tanto para actuar en el mercado, como para obtener financiación externa o gestionar la propia tesorería. Entre mayor es la fortaleza financiera de la empresa se considera que ésta dispone de más capacidades.

En el cuadro 4 se señalan los indicadores utilizados en su evaluación dentro del índice.

Cuadro 4. Componente del Índice de capacidades

Indicador	Codificación de Escalas	
Antigüedad	1 a 5	1
	6 a 10	2
	Más de 10	3
Nivel de diversificación	Servicios	1
	Productos	2
	Mercados	3
Comportamiento innovador	Incremental	1
	Disruptiva reactiva	2
	Disruptiva proactiva	3
Posición competitiva	Paridad competitiva	1
	Ventaja débil	2
	Ventaja fuerte	3
Vinculación con centros generadores de conocimiento	No hay	1
	Tácita (egresados universitarios, etc.)	2
	Explícita	3
Posición financiera	Situación crítica	1
	Estable	2
	Fuerte	3

Fuente: Adaptado de Fong, Alarcón y Ocampo (2020).

Estos subíndices para la evaluación de las capacidades expresan condiciones transversales que afectan el desempeño de todas las empresas cualquiera que sea su actividad o dimensión. Eso no significa que sean todas las variables que afectan la construcción y acumulación de capacidades.

Resultados del análisis mediante índices

Un resumen de los índices que se han calculado siguiendo la descriptiva anterior se muestra en la Tabla 2. El orden de los casos sigue el criterio de tipos de financiación utilizado en la Tabla 1.

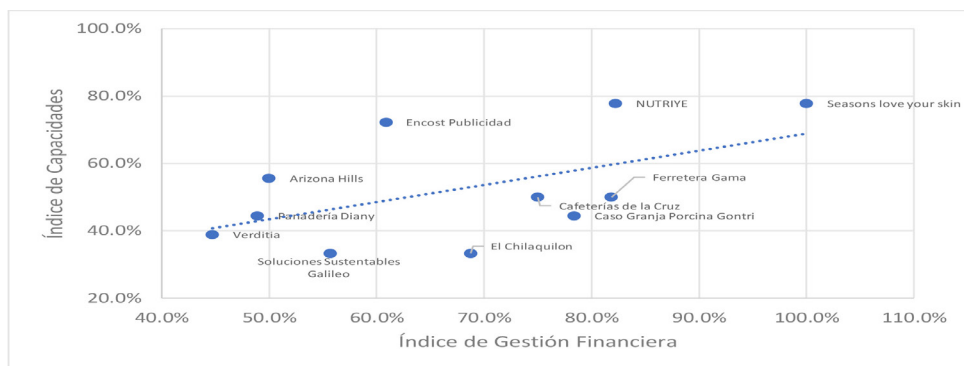
Tabla 2. Resumen de índices de los estudios de caso

CASO	Índice de Complejidad Financiera	Índice de Gestión Financiera	Índice de Capacidad de Absorción	Índice de Capacidades
Seasons Love Your Skin	92%	100%	88%	78%
Encost Publicidad	91%	61%	84%	72%
Nutriyé	72%	82%	95%	78%
Verditia	46%	45%	81%	39%
Ferretera Gama	58%	82%	74%	50%
Caso Granja Porcina Gontri	43%	78%	72%	44%
Soluciones Sustentables Galileo (Galios)	56%	56%	86%	33%
Cafeterías de la Cruz	35%	75%	88%	50%
Panadería Diany	34%	49%	45%	44%
El Chilaquilon	33%	69%	50%	33%
Arizona Hills	18%	50%	81%	56%

Fuente: Elaboración propia con datos del protocolo de los estudios de caso

Por un lado, tenemos que las empresas que tienen mayores capacidades, logran gestionar de mejor manera sus préstamos o financiamiento, esto se ve de mejor manera en la Gráfica 1.

Gráfica 1. Índices de Capacidades vs Índice de Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia.

De la Gráfica 1, se puede observar que las empresas que acumulan mayores capacidades, tienen mejores resultados en sus gestiones financieras. Lo que pudiera interpretarse como un aporte de esta investigación, ya que esto confirma que no es la disponibilidad de créditos la que determina si una MiPyME gestiona mayores o más préstamos, sino que son sus propias capacidades las que determinan si las empresas deciden buscar financiamiento o no, con independencia que dicho financiamiento se obtenga a través de la banca comercial.

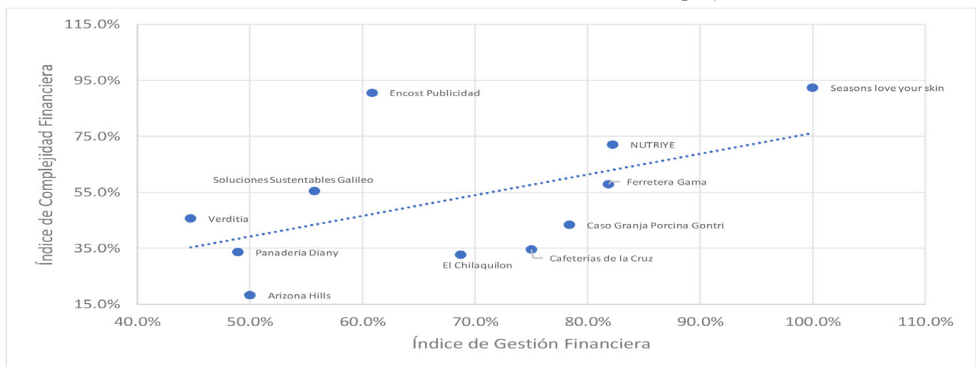
En este sentido, se observa que la mayoría de las empresas de los estudios de caso, tienen un índice de capacidades relativamente alto, pues solo tres de ellas tienen un porcentaje inferior al 40%, mientras que el resto tienen capacidades altas. Las empresas más intensivas en tecnología suelen desarrollar un nivel de capacidades mayor, sin embargo, también se observa que muchas capacidades relevantes para el desarrollo de la empresa están asociadas a conocimiento específico del mercado en que se actúa, a la experiencia misma e incluso al uso de lo que, en términos de divulgación se denomina *saberes tradicionales*. Este tipo de conocimiento basado en la cultura constituye la base de las industrias creativas y se manifiesta en actividades como el desarrollo de videojuegos, la animación, el diseño y la gastronomía (BID, 2017) donde se conjuga con conocimiento de tipo científico-tecnológico en distintas proporciones para soportar capacidades relevantes para las distintas tipologías de empresas, y permite que firmas que

utilizan tecnologías tradicionales puedan tener un nivel de capacidades alto que le permita actuar eficientemente en su nicho de mercado.

El tipo de actividad que realiza la empresa y su edad también tiene efecto en el nivel de capacidades de las empresas estudiadas. Se observa que, empresas que tienen como actividad básica la comercialización, cuentan con un nivel más bajo de capacidades que aquellas que se dedican a actividades de producción, mientras que las dedicadas a servicios muestran un comportamiento diferenciado asociado a su nivel tecnológico. Las empresas más jóvenes disponen de menos capacidades acumuladas, pero si han desarrollado su capacidad de absorción de conocimiento (asociado a los perfiles del emprendedor) pueden superar esta desventaja más rápido que otras que siguen pautas tradicionales basadas exclusivamente en su conocimiento interno.

Por otro lado, la gestión financiera en estas empresas es algo a destacar, pues todas tienen un índice de gestión financiera por arriba del 40%, lo que nos indica que existe una relación positiva entre las variables de gestión financiera y de capacidades. Si correlacionamos el índice de gestión financiera con el índice de complejidad financiera, encontramos que existe también una relación positiva, lo que significa que, a mayor capacidad de gestión financiera, es mayor la complejidad de los instrumentos financieros que están al alcance de las MIPYMES, esto se muestra en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Índice de Gestión Financiera Vs Índice de Complejidad Financiera



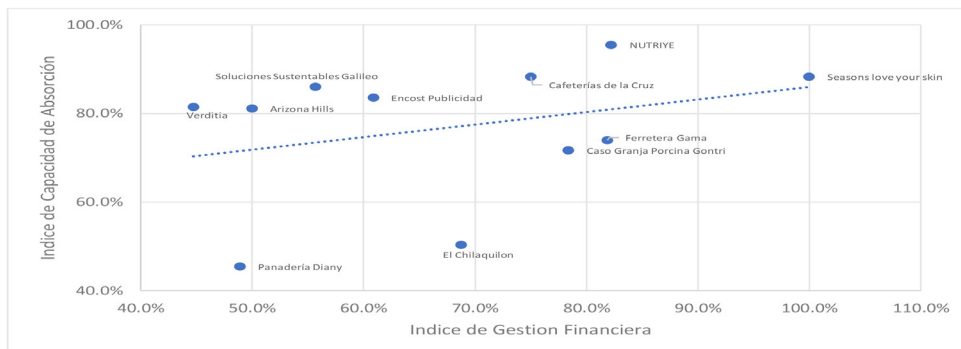
Fuente: Elaboración propia.

Esto es relevante, pues significa que para que una política pública diversifique eficientemente los instrumentos financieros que pone a disposición de las MIPYMES, debe tomar en cuenta que las empresas a las que van dirigidos tengan las capacidades necesarias para desarrollar proyectos productivos rentables en que puedan aprovechar dichos instrumentos y que dispongan de la capacidad de gestión financiera necesaria para solicitar y acceder a estos instrumentos.

El desarrollo de la capacidad de gestión financiera también es relevante en términos de supervivencia. Empresas que disponen de una mayor dotación de esta capacidad tienen mayores posibilidades de subsistir ante ciertas eventualidades y/o cambios en el entorno, mediante el acceso a instrumentos financieros más adecuados a sus necesidades.

Finalmente, en cuanto a las capacidades de absorción y su relación con las capacidades de gestión financiera, podríamos establecer que existe una relación débil entre ellas, pues los casos muestran índices de capacidad de absorción diferenciados en dos grupos, como se muestra en la Gráfica 3. Este resultado es previsible ya que la capacidad de absorción afecta principalmente la transformación de la base de capacidades de la empresa y solo hasta que este cambio se manifiesta en el desarrollo de un nuevo proyecto de inversión posiblemente se afecta el desarrollo de la capacidad de gestión financiera. Si los nuevos proyectos, aun cuando sean innovadores, no requieren del uso de mecanismos de financiación diferentes a los que la empresa utiliza no impulsarán transformaciones de la capacidad de gestión financiera. Por el contrario, si un nuevo instrumento de financiación puede contribuir a reducir los costos y riesgos de la empresa, existe un incentivo para que la empresa aprenda a usarlo utilizando conocimiento interno o absorbido del exterior, modificando así su capacidad de gestión financiera.

Gráfica 3. Índice de Gestión Financiera Vs Índice de Capacidades de Absorción



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Gráfica 3, la relación entre las capacidades de absorción y las capacidades de gestión financiera no se manifiestan en un patrón único. Dos empresas del ramo de alimentos (Panadería Diany y El Chilaquilón), tienen pocas capacidades de absorción, y también tienen pocas capacidades de gestión financiera; pero, por otro lado, empresas de otros sectores (Galios, Verditia, Encost Publicidad y Arizona Hills) muestran capacidades de absorción muy fuertes, pero de igual forma muestran capacidades de gestión financiera bajas al igual que las empresas del ramo de alimentos.

Esta evidencia pone de manifiesto que no importa el sector ni el nivel de intensidad tecnológica cuando se trata de desarrollar capacidades de gestión financiera, sino el tipo de financiación que requiere para financiar sus proyectos de inversión. La capacidad de absorción del conocimiento impulsa el desarrollo de capacidades en lo general, y son estas capacidades las que muestran una relación más fuerte con la búsqueda y obtención de financiamiento.

Conclusiones

Los resultados presentados en el apartado anterior ponen de manifiesto la pertinencia del debate teórico expuesto en el capítulo “Capacidades, financiación y suerte en el éxito de la PУМБ”. En el desempeño de los 11 casos analizados se observa un patrón común: las empresas reaccionan ante cambios en las condiciones de su mercado desde sus posibilidades reales, es decir desde su posición

de recursos y capacidades, tomando en cuenta que las acciones emprendidas mejoren su desempeño, tanto desde la perspectiva de impulsar su posición competitiva, como de reducción de riesgo. La búsqueda de financiación externa se produce cuando los recursos propios son insuficientes para financiar las acciones a emprender y existe la expectativa de que el costo de obtener y pagar la financiación podrá ser cubierto por el beneficio de la acción emprendida.

Obtener financiación externa para realizar las acciones de ajuste de la empresa es importante y afecta la viabilidad de empresas potencialmente exitosas, pero la evidencia muestra que no hay un patrón único para solventar este requerimiento. Inclusive, ante la imposibilidad de obtener dicha financiación, las empresas pueden seguir otras estrategias como reducción de actividades o cierres temporales.

Este patrón pone de manifiesto diversas cuestiones:

1. Si bien, tal como se esperaba por lo analizado en el debate teórico expuesto en el capítulo “Capacidades, financiación y suerte en el éxito de la PYME”, la evidencia señala la relevancia de las capacidades acumuladas en la empresa y del acceso a financiación, también se pone de manifiesto que su importancia relativa es diferente según el análisis se enfoque en la supervivencia estricta o incluya el potencial de desempeño. En la supervivencia de la empresa, el peso relativo de las capacidades es mayor que el del acceso a la financiación, manifestado en la prevalencia de la autofinanciación en los casos analizados. En cambio, en el desempeño la importancia relativa es más equilibrada. Las empresas con mayor acumulación de capacidades, en particular las empresas de base tecnológica con alto potencial de crecimiento requieren de mayores montos de financiación en instrumentos que incluyen largo plazo. Estos resultados ponen de manifiesto que la síntesis y reconciliación propuesta en este trabajo al debate teórico presente en la literatura internacional (Soto-Simeone y Antreter, 2021; Coad y Storey, 2021; Soto-Simeone, Síren y Antreter, 2020) cuenta con soporte empírico.
2. Los resultados de este trabajo utilizan como unidad de análisis la empresa, no el sector y esto ha permitido abordar cuestiones que se difuminan en estudios más agregados. En este contexto, el uso de la teoría de recursos y capacidades para abordar el análisis ha permitido acercarse a cuestiones

como la forma en que una empresa en particular puede o no realizar las acciones necesarias para obtener y gestionar la financiación. En un mundo con información perfecta y sin fricciones, la demanda y la oferta de financiación convergen con un costo cero, pero en el mundo real, los costos de esta convergencia pueden ser significativos e incluso inasumibles para las empresas. En este trabajo se presenta un instrumento enfocado en la obtención de evidencia asociada a la capacidad de gestión financiera con un enfoque basado en microfundamentos de las capacidades (Felin, Foss, Heimeriks y Madsen, 2012; Helfat y Peteraf, 2015; Felin, Foss y Ployhart, 2015; Foss, 2016; Versailles y Foss, 2019), que ha permitido obtener evidencia relevante para el análisis del fenómeno y que potencialmente sea de utilidad en otras investigaciones que utilicen como marco la teoría de recursos y capacidades.

3. La evidencia obtenida pone de manifiesto que la política de promoción de la MiPYME debiera tomar en cuenta la importancia del impulso al desarrollo de capacidades en las empresas. En la formación de emprendedores es importante el impulso a la iniciativa emprendedora y el espíritu empresarial, pero aún lo es más que los emprendedores puedan desarrollar las capacidades necesarias para generar proyectos rentables y con potencial de crecimiento, adecuados a los mercados en que actúan. La formación de habilidades de gestión financiera así como de incorporación y uso de tecnología y de integración de diversos tipos de conocimientos, incluyendo los *saberes tradicionales* o basados en la cultura, son importantes para la supervivencia y el desempeño de la MiPYME.
4. La evidencia pone de manifiesto patrones de comportamiento diferentes entre empresas de base tecnológica y tradicionales. En ambas las capacidades son importantes y son el soporte del potencial de la empresa para generar proyectos rentables, pero se observa que el tipo de proyectos que generan las empresas con mayor acumulación de capacidades requieren de mayores montos de financiación externa y de largo plazo. Esto parece sugerir que el mercado de financiación a la MiPYME debiera estar segmentado porque se atienden necesidades diferentes.
5. Desde la perspectiva pública, la política de promoción a la MiPYME no debe limitarse a garantizar que aumente el monto de recursos disponibles para la

financiación de este conjunto empresarial. Esto es una condición importante para mejorar el desempeño del aparato productivo, pero su eficacia está asociada a que las empresas usuarias puedan gestionar los requisitos para acceder a dicha financiación y tengan un proyecto que justifique el costo de la financiación. Para ello, el acompañamiento en el desarrollo de capacidad de gestión financiera es importante. Desde la perspectiva de la generación de oportunidades de inversión rentable, la acción pública incide en diversos ámbitos, como el establecimiento de reglas claras, seguridad, etc. Desde la perspectiva de este trabajo, propiciando el desarrollo de capacidades. Para impulsar el desempeño de la MiPyME es más relevante que exista inversión en investigación científica y tecnológica y transferencia de conocimiento de los centros generadores a las empresas, que programas de subsidio financiero. Y en la eficiencia en esta estrategia influye que exista acompañamiento que mejore la capacidad de absorción de conocimiento.

6. Un aspecto que, si bien es conocido a partir de análisis sobre el comportamiento del crédito en México, que no deja de sorprender, es la relativa poca importancia del crédito bancario para el sector de la MiPyME. La evidencia analizada así lo manifiesta. De hecho, en muchos de los casos analizados se observa que la financiación obtenida no responde a cuestiones de la lógica económica o de mercado, sino a cuestiones como el cumplimiento de objetivos de otros órdenes como inclusión, protección del medio ambiente, pertenencia a un gremio, y, en general, a motivos sociales. Entre las fuentes de esta financiación están las administraciones públicas, pero también instituciones como la iglesia católica. El efecto de este tipo de financiación en la MiPyME y su participación dentro del total constituye una línea futura de investigación.
7. Una limitación de este trabajo y que marca una de las líneas de trabajo para los investigadores que hemos trabajado en este análisis es la ponderación de las distintas variables que participan en la construcción de un índice. Precisar este aspecto permitirá realizar análisis más precisos en el futuro.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y A. M. Solarino (2019). Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.
- Andersen, P. H.; Dubois, A. y Lind, F. (2018). Process Validation: Coping With Three Dilemmas in Process-based Single-case Research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 539-549.
- Apriliyanti, I. D. y Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América latina y el Caribe. Washington: BID.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beverland, M. y A. Lindgreen (2010). What Makes a Good Case Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in Industrial Marketing Management, 1971-2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.
- Coad, A. y Storey, D. J. (2021). Taking the entrepreneur out of entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 541-548.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H. y Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, And Structure. *Journal of Management Studies* 49(8),1351-74.
- Felin, T., Foss, N. J. y Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Fong Reynoso, C. (2017). Competitividad e internacionalización de la PYME en México. Análisis sectorial y empresarial. Zapopan: Universidad de Guadalajara <http://www.cucea.udg.mx/administra/publicaciones/portadas/pdf/Competitividad-e-internacionalizacion-EBOOK.pdf>

- Fong-Reynoso, C., Flores-Valenzuela, K. E. y Cardoza-Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9 (19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fong, C., Ocampo, L. E. y Alarcón, M. A. (2020). Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular. En Fong, C., Ocampo L. E. y Alarcón M. A. (2020). Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular. Zapopan: Universidad de Guadalajara.
- Fong, C., Alarcón M. A. y Ocampo L. E. (2020). La MiPyME ante la COVID-19. Bricolaje en un estudio modular mediante índices. En Fong, C., Ocampo L. E. y Alarcón M. A. (2020). Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular. Zapopan: Universidad de Guadalajara.
- Foss, N. J. (2016). Reflections on a decade of microfoundations research. *Revista De Administração*, 51(1), 117-120.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831-850.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm, 556-570, en R. Lamb, Ed., *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Soto-Simeone, A., Sirén, C. y Antretter, T. (2020). New venture survival: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 378-407.
- Soto-Simeone, A., Sirén, C. y Antretter, T. (2021). The role of skill versus luck in new venture survival. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 549-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Versailles, D. y Foss, N. (2019). Unpacking the constituents of dynamic capabilities: A microfoundations perspective. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 18-29.
- Yin, R. K. (1984, 2014, 2018). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Casos de MiPyMES mexicanas



Caso Seasons Love Your Skin

ANGEL ALEJANDRO CERVANTES BRACAMONTES*

Resumen

El presente estudio de caso constituye el análisis desde una perspectiva estratégica basada en los microfundamentos de las capacidades y recursos desde el enfoque de acceso al financiamiento ante un contexto empresarial de postpandemia COVID-19, el cual ha representado dificultades y retos de supervivencia, consolidación y crecimiento para las PYMES mexicanas. Seasons Love Your Skin, empresa de Guadalajara Jalisco, dedicada a la producción de productos de cosmética natural, nombrada por la revista *Forbes* como una de las 30 promesas de los negocios 2020, y participante del *reality show Shark Tank México*.

Introducción

Seasons Love Your Skin, es una empresa mexicana fundada en el año 2012, con sede en Jalisco, especializada en alta cosmética natural, vegana y ecológica, ofrece un portafolio de más de cien productos, elaborados a base de ingredientes naturales para el cuidado de la piel, libres de químicos tóxicos, libres de crueldad animal y amables con el medio ambiente. La empresa comercializa sus productos a nivel nacional e internacional, y su facturación promedio anual es cercana a los diez millones de pesos. A lo largo de su trayectoria empresarial, la organización y su CEO, han sido merecedores de diversos reconocimientos como el Premio Nacional del Emprendedor 2015¹. Ha participado en dos temporadas del *reality*

* angel.cervantes@alumnos.udg.mx

¹ Premio Nacional del Emprendedor 2015. <https://bit.ly/3DXqZUN> / <https://bit.ly/3FU3cWu>

show de emprendimiento y negocios *Shark Tank México*,² y fue reconocida por la revista Forbes como una de las 30 promesas de los negocios en su edición 2020.³

La cadena de valor de la empresa (Cuadro 1), expresa que su nivel tecnológico es medio-alto, propio de la industria donde se desarrolla. Este nivel le permite competir en algunos aspectos con organizaciones y marcas de mayor tamaño y trayectoria. Su enfoque centrado en investigación, innovación, desarrollo y formulación de productos *water based*, en conjunto con la adopción de tecnología para impulsar su capacidad de gestión, representan una diferenciación de segmentación con enfoque de costos bajos con relación al promedio del segmento de mercado, y que junto con la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), sistemas de gestión de relaciones comerciales (CRM), uso de softwares y equipos especializados, y su presencia en medios digitales, le ha permitido sistematizar y optimizar sus procesos administrativos, operativos y comerciales.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

Seasons Love Your Skin, nació como un proyecto universitario, que de la mano del Mtro. Jacob Macías Araujo, CEO y socio-fundador, en conjunto con dos socios decidieron emprender desde un cuarto de dieciséis metros cuadrados en la azotea de su casa. Actualmente la empresa está integrada por un equipo que ronda los cuarenta empleados. Cuenta con presencia comercial a nivel nacional en ciudades

² Episodios Shark Tank: Seasons Love Your Skin. http://y2u.be/ota_5ydw81 / <http://y2u.be/vsD6YhopTC0> .

³ *Forbes*: 30 promesas de los negocios 2020. <https://bit.ly/3nJ46yK> / <https://bit.ly/3HNGqRA> .

como Guadalajara, Zapopan, Puerto Vallarta, Colima, Torreón, Mazatlán, Cancún y Ciudad de México entre otras; mediante acuerdos comerciales con tiendas departamentales, y a nivel internacional, mantiene operaciones comerciales en Guatemala, Honduras y Bolivia, mediante un acuerdo de distribución comercial para las regiones de Centroamérica y Sudamérica. También distribuye sus productos a través de algunas de las plataformas de comercio electrónico más grandes a nivel regional y mundial como son Amazon y Mercado Libre, situación que le ha permitido ingresar a nuevos mercados a escala global.

La financiación necesaria para el arranque de la empresa fue mediante recursos propios del emprendedor y por la llamada Triple F (por *Friends, Family and Fools*: Amigos, Familia y Tontos), sin embargo, la financiación clave para que la empresa formalmente iniciara operaciones, fue un crédito personal de nómina por sesenta mil pesos que otorgó una institución bancaria al CEO de la empresa. Los recursos obtenidos fueron destinados a capital de trabajo, gracias a estos apoyos la empresa pudo ingresar sus productos a El Nuevo Mundo, la primera tienda departamental de Guadalajara que le abrió sus puertas. Desde el primer año de apertura hasta inicios del año 2020, la estrategia para el crecimiento y consolidación comercial de Seasons Love Your Skin, se enfocó en la reinversión de la utilidad y un crecimiento orgánico de sus ventas mediante la captación de nuevos clientes y socios comerciales. La financiación de la empresa se realizó en una primera etapa mediante créditos personales y aportaciones de los socios, y en una segunda etapa con recursos obtenidos mediante las utilidades y diversas convocatorias de financiamiento de instituciones gubernamentales y privadas.

El entorno

La industria cosmética, es uno de los sectores de mayor crecimiento en México, según el reporte anual 2020 de la CANIPEC,⁴ el mercado nacional de la industria cosmética obtuvo exportaciones con valor de 2,273.6 millones de dólares e importaciones por 1,300.5 millones de dólares, lo que representó una baja porcentual del 4.5% anual en comparación con el año 2019. Sin embargo, la

⁴ Reporte anual 2020 CANIPEC <https://bit.ly/30Uf5w2>

industria se encuentra en recuperación con una perspectiva de crecimiento del 10% al cierre del año 2021.

La industria cosmética mexicana tiene componentes oligopólicos ya que aproximadamente el 45% del mercado les corresponde a cuatro empresas multinacionales: Unilever Group, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive y L'Oréal Groupe,⁵ pero también tiene segmentos que tienden a ser más competitivos en nichos de mercado específicos. En el caso de Seasons Love Your Skin, esta empresa compete en el segmento de marcas premium o de alta gama, como Lancôme, Estée Lauder, Clarins y Clinique. Es un competidor nacional relevante en la categoría de *Skin Care*, lo que le permite ser competitivo gracias a sus líneas de productos *retail*, *travel* y *cabin spa*, por otra parte, sus alianzas estratégicas le han permitido tener una red de distribuidores a nivel nacional y presencia de sus productos en las principales tiendas departamentales regionales y nacionales como Liverpool, El Nuevo Mundo, Cimaco, Lans, La Marina y Chapur, entre otros más.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Un año atrás, previo a la pandemia de la COVID-19, Seasons Love Your Skin experimentó diversas dificultades, como resultado de una serie de decisiones estratégicas que no alcanzaron los resultados esperados. Algunos de los nuevos productos lanzados al mercado no obtuvieron aceptación comercial, estructurar parte de la organización en ventas bajo un sistema outsourcing repercutiendo directamente en los costos fijos, el aplazamiento de pagos a proveedores y un endeudamiento generalizado de la empresa, finalizando el periodo con una facturación de 8.3 millones de pesos, pero sin reportar utilidades. El panorama a inicios del año 2020 no presentaba una perspectiva alentadora para la empresa. Los socios llegaron a plantearse el cese total de operaciones. Como consecuencia de esto, la sociedad mercantil se disolvió; quedando como único socio y accionista el actual CEO de la empresa. La búsqueda de nuevos socios estratégicos y una mayor capitalización, lo llevó a participar en el *reality show Shark Tank México*, sin embargo, el resultado no fue positivo, no obstante representó un escenario mediático para proyectar la marca.

⁵ Cosmética y perfumería en México: ICEX España Exportación e Inversiones <https://bit.ly/3HQ46EV>

A mediados del mismo año y en pleno escenario de pandemia, un fondo de inversión decidió inyectar capital en la empresa por un monto cercano a los cinco millones de pesos, debido al voto de confianza que le otorgaron al CEO debido a su resiliencia y constancia, al igual que el potencial mercado que representa la industria, convirtiéndose en el nuevo socio y accionista de la empresa, posterior a ello, el CEO tuvo una segunda participación en el *reality show* mencionado con anterioridad, culminando nuevamente sin obtención de inversiones.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario postpandemia

La pandemia y el confinamiento durante el año 2020, repercutieron en la mayoría de las PYMES mexicanas, de las cuales, Seasons Love Your Skin no fue la excepción, debido a que uno de sus principales clientes, eran tiendas departamentales, las mismas que tuvieron que cerrar durante un largo periodo, perdiendo con ello su mayor volumen de venta, y en algunos casos donde existía una negociación previa para establecer relaciones comerciales, los contratos tuvieron que ser cancelados en algunos casos, o postergados en otros casos, haciendo imposible cumplir con su proyección de facturación del año 2020 por un estimado de 20 millones de pesos. Para poder afrontar esa situación, la empresa tuvo que replantear y establecer nuevas estrategias organizacionales, financieras y operativas, apoyados de ecosistemas de negocios e instituciones como la Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX, y contando con el acompañamiento del consejo consultivo del programa *enlace+*⁶ y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Una de las primeras estrategias implementadas, fue el establecimiento de un programa de Día Solidario, involucrando y comprometiendo a sus colaboradores, con la finalidad de mantener los costos fijos estables, en la parte comercial, contando con el capital aportado por el fondo de inversión, la empresa centró sus esfuerzos en desarrollar y fortalecer los canales de venta *online* a través de los *Marketplace* apoyados del *Telemarketing*, focalizando la venta en el consumidor final, incluso operando directamente en la logística local, mientras que en la parte productiva se establecieron parámetros de máximos y mínimos con el

⁶ Enlace+. <https://enlacee.org/>

fin de optimizar los recursos, todo esto permitió a la empresa mejorar su flujo de efectivo y su rentabilidad, culminando el periodo 2020 con una facturación de 7.3 millones de pesos, obteniendo un saldo positivo en contraste con el año anterior, y replicando casi todas las estrategias que mostraron resultados sustancialmente positivos, el cierre del año 2021, se estima una facturación de 12.5 millones de pesos.

Financiación de nuevos proyectos

El establecimiento y fortalecimiento de nuevos proyectos es esencial para el cumplimiento de las estrategias de la empresa, por lo cual, se los consideran primordiales para alcanzar las metas y objetivos establecidos. La organización busca el fortalecimiento de los canales de venta online, para aumentar el porcentaje de cuota de su mercado meta a través de esta modalidad, de igual manera, buscan aumentar su presencia orgánica y pagada en medios digitales como lo son las redes sociales⁷ y las principales plataformas de comercio electrónico, sumando a su propio sitio de eCommerce.⁸ Por lo anterior, parte de las inversiones de la empresa, se han destinado al posicionamiento de la marca, delegando las funciones a una empresa externa especializada en relaciones públicas.

De igual manera, la investigación, el desarrollo de nuevos productos y la innovación representan una constante de la empresa, que busca estar a la vanguardia, es por ello que la financiación del área encargada siempre está asegurada. Seasons Love Your Skin, tiene el objetivo de aumentar su nivel de exportación a Centroamérica y Sudamérica, a la vez que empezar a introducirse al mercado norteamericano, lo que implica una inversión mayor, que se tiene establecido como un proyecto a mediano plazo.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

La empresa está integrada por diversos recursos, en los tangibles se encuentran, equipos electrónicos (hardware), los cuales en conjunto a programas informá-

⁷ Redes sociales Seasons Love Your Skin. Facebook / Instagram / Pinterest .

⁸ eCommerce Seasons Love Your Skin. <https://seasonsmexico.com/> / Mercado Libre / Amazon

ticos (software) brindan eficiencia operativa, sistematizando y estandarizando los procesos. En la producción cuentan con maquinaria especializada para la elaboración de los productos terminados con un stock que permite hacer frente a la demanda del mercado. De igual manera, cuenta con equipo de transporte, unidades inmobiliarias que operan como instalaciones de oficina, almacén y tienda física Spa, sus recursos financieros, le permiten tener autonomía comercial, de compra, venta, enajenación, subcontratación y arrendamiento, por mencionar algunos.

En lo que respecta a recursos intangibles, la empresa cuenta con una buena reputación dentro de su sector debido a su vocación ambiental con impacto social, teniendo un posicionamiento de marca en auge. En materia industrial, cuentan con registro de marcas y derechos de propiedad intelectual. Lo anterior se complementa con un equipo humano multidisciplinario que aporta su conocimiento, en un ambiente de comunicación abierta y motivadora. Las capacidades de la empresa, son integradas por diversas competencias y habilidades de gestión organizacional de recursos, la optimización de los mismos, con el fin de obtener ventajas competitivas de alto valor, es por ello que entre los ejes de acción de la empresa se encuentra la innovación, la mejora continua y la calidad de los productos y servicios, aplicados a mejores prácticas que le permitan a Seasons Love Your Skin alcanzar sus objetivos establecidos.

Capacidad de gestión financiera, acceso a la financiación y desempeño de la empresa

En una primera etapa, antes de la disolución de la sociedad de la empresa, la gestión financiera era responsabilidad de una sola persona, misma que no consideraba las necesidades de las otras áreas, ni respondía a una directriz general. Mediante la constitución de la nueva sociedad, integrada por el CEO de la empresa y el fondo de inversión, se estableció un Consejo de Administración, con la finalidad de institucionalizar la organización, a fin de que se establezcan directrices alineadas a los objetivos generales. La toma de decisiones referentes a las operaciones de la empresa, se encuentra en la alta dirección, sin embargo, en temas financieros, las decisiones tienen que ser evaluadas y en su caso aprobadas o rechazadas por el consejo de administración. Referente al acceso al financia-

miento, el fondo de inversión progresivamente inyectará capital, dependiendo de las necesidades de la empresa, sumando al final, un total de alrededor de cinco millones de pesos, mismo que le otorgaron al fondo de inversión poco más del 30% del valor accionario de la empresa.

La empresa por su parte, se comprometió a aumentar significativamente el porcentaje de sus ventas y mediante la aplicación de las estrategias mencionadas con anterioridad, se puede asegurar una rentabilidad positiva, haciendo atractiva a la empresa para posibles levantamientos de capital e inversiones en un futuro.

Conclusiones

La pandemia COVID-19 representó una serie de retos y problemáticas para las PYMES mexicanas, donde tuvieron que adaptarse a un ambiente limitado en recursos y capacidades que disponían, de igual manera, tuvieron que adoptar estrategias de diversa índole, que les permitieran tener continuidad con sus operaciones, lamentablemente; algunas no pudieron hacer frente a esas circunstancias atenuantes, siendo el contexto mencionado, el reflejo actual de muchas empresas e industrias en la postpandemia.

El caso de la empresa Season Love Your Skin, es ejemplo de que aún en tiempos complejos y llenos de resultados inesperados, se puede reinventar para hacer frente ante cualquier suceso, mediante la aplicación de estrategias que permitan generar ventajas competitivas y entornos favorables, brindando estabilidad y certidumbre financiera para hacer frente a los panoramas empresariales más adversos donde el cambio y la incertidumbre son una constante.

Caso Encost Publicidad¹ Cia Cs

INGRID MONSERRAT OLIVER HERNÁNDEZ*

Resumen

En este documento se analiza la estrategia financiera que usó para maximizar sus recursos y capacidades, tras la COVID-19, la agencia de publicidad y marketing digital Encost de Guadalajara, Jalisco. Particularmente la incorporación del fideicomiso de FOJAL a su estrategia financiera, que le permitió mantener estables sus operaciones sin verse afectada por los cambios suscitados en la sociedad. Las tendencias del mercado y la incorporación de nuevos canales de ventas que hicieron muchas empresas le dieron apertura a incorporar nuevos clientes, lo que permitió a Encost Publicidad fortalecer su nombre dentro del sector publicitario y crear una perspectiva positiva para concretar sus objetivos empresariales. La guía y la innovación puestas en práctica evidencian una empresa con anhelo de una mejora constante.

Introducción

Encost Publicidad surgió como una agencia publicitaria enfocada en la gestión y aporte integral para las estrategias de *marketing* y de marca, con el fin de brindar las herramientas necesarias para el crecimiento comercial y de posicionamiento de mercado a sus clientes y colaboradores. A lo largo de su vida comercial, la empresa se ha caracterizado por la implementación de técnicas innovadoras dentro del *marketing* digital, logrando dinamizar el mercado de los consumi-

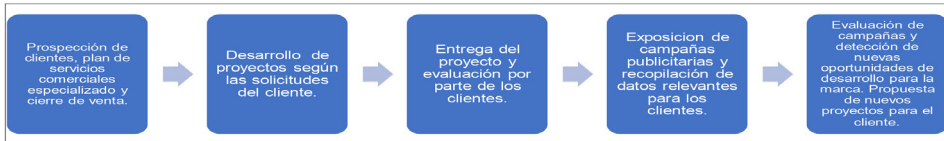
* ingrid.oliver1061@alumnos.udg.mx

¹ El nombre de la empresa es ficticio y no se hacen explícitos nombres precisos de colaboradores en el presente artículo por cuestiones de confidencialidad, pero la autora cuenta con su autorización para exponer su caso.

dores, es decir, adecuándolo y personalizándolo con base en las capacidades y proyecciones de sus clientes. Gracias a esto, Encost Publicidad les brinda el posicionamiento esperado, que además les aporta valor agregado a sus clientes, quienes buscan orientar su estructura y estrategias hacia una visión competitiva que les permita avanzar en pos de la mejora constante y mayor productividad.

En los últimos años, Encost Publicidad se ha posicionado en la rama publicitaria como una empresa en crecimiento en el mercado gracias a las estrategias y competitividad puestas en práctica durante su corta vida comercial. Ahora bien, en su búsqueda de la consolidación comercial, Encost Publicidad experimentó el freno financiero ocasionado por la pandemia de la COVID-19 a principios del año 2020, por ello se torna de interés evaluar las condiciones y el contexto en que consiguió superarlo. Las estrategias utilizadas, los esfuerzos colectivos, su fuerza laboral y el financiamiento recibido por parte del estado (en este caso el crédito FOJAL) le han permitido a la organización sobrellevar los desafíos económicos y mantenerse en la consecución de un cimiento comercial estable.

Figura 1. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de cadenas de valor.

Como puede apreciarse en la Figura 1, la cadena de valor de Encost Publicidad se constituye a partir de la creación física del servicio, tomando en consideración los agentes tecnológicos y recursos, tanto tangibles como intangibles, necesarios para llevar a cabo su actividad comercial. Inicia por la prospección y el recabado de información de los clientes, pasando por el desarrollo de proyectos en el área de marketing y diseño creativo. La evaluación del rendimiento de los proyectos cobra relevancia para el presente artículo puesto que permite identificar las fortalezas y debilidades integradas dentro del equipo de colaboradores para mantener el desarrollo de la ventaja competitiva creciente.

La empresa

Encost Publicidad es una agencia especializada en *marketing* digital y comunicación integral, cuyos servicios se enfocan en el desarrollo de diseño, *marketing* digital, *branding* estratégico, desarrollo SEO y manejo de redes sociales para diversos negocios, como nuevas empresas, microempresas y PYMES locales (Encost Publicidad, 2021). Sus inicios se remontan a mayo del 2016, bajo la guía de su CEO, quien tuvo la visión de ofrecer un servicio integral de *marketing* a empresas que contaban con poco presupuesto para poder contratar los servicios de una agencia de mayor tamaño que les ayudase a conseguir sus objetivos de *marketing* y publicidad.

Desde los inicios de su operación, Encost Publicidad se constituyó como una sociedad anónima de capital variable cuyas acciones pertenecían a cuatro socios. Dicha sociedad se integró a un grupo empresarial llamado Grupo Dumy. Al paso de un año y medio esta sociedad se disolvió, las acciones de tres de los miembros se vendieron al director de la agencia y se constituyó una nueva razón social. El movimiento dio paso a un nuevo régimen, el cual se creó como una sociedad colectiva y con el director general como socio mayorista de la empresa, seguido de otros dos socios accionistas.

En el pasado, las aportaciones de capital se realizaron principalmente por parte de amigos del directivo que creyeron en el proyecto y se sumaron en su desarrollo, sin embargo, uno de los socios se integró también con aportaciones de naturaleza intelectual, como apoyo en la gestión y planificación de los procesos de la empresa, las cuales han sido importantes para operar y llevar un control adecuado de las actividades del personal hasta hoy en día. Como se observa, las aportaciones a la empresa han sido por medio de socios, pero ha habido también créditos bancarios personales de cada uno de ellos y financiamiento mediante el fideicomiso gubernamental Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL), este último como respuesta gubernamental tras la COVID-19.

Actualmente la empresa está constituida por once personas bajo una organización cuya estructura jerárquica tiene a la cabeza al área de Dirección General, seguida por el área de Administración y Recursos Humanos, luego el Departamento Comercial (ejecutivo de cuentas), hasta llegar a los departamentos de Diseño y Creatividad y el de Marketing Digital (Encost Publicidad, 2019).

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Encost Publicidad, 2019.

El entorno

Dada la complejidad y el desarrollo de la globalización, la competitividad y las tecnologías de la información se han orientado a la apertura de las fronteras de los países hacia un mercado global que nos concierne a todos. Esta apertura nos convierte, queramos o no, en una sociedad global. Siguiendo a Ianni (2016), en la actualidad enfrentamos el reto de analizar a las sociedades a partir de un enfoque de sociedad global, pues estos procesos se reflejan tanto en los patrones de producción y consumo como en el desarrollo de las estructuras y dinámicas políticas, económicas, sociales y culturales.

Es en este sentido que la publicidad se consolidó a finales del siglo xx como un mercado emergente que no podía ser ligado de forma exclusiva al área de ventas, sino que se perfiló como un mercado competitivo que requiere de conocimientos altamente especializados en torno al *marketing*. En general, una agencia publicitaria presta sus servicios a las empresas con el objetivo de otorgar seguimiento a sus requerimientos publicitarios, que van desde la comunicación creativa para campañas publicitarias de posicionamiento hasta la introducción de productos o servicios al mercado, ya sea por medios convencionales (como la televisión, el radio, periódicos, revistas, volantes, etc.) o por medios más modernos con un bajo costo de inversión, tales como redes sociales, páginas web, correo electrónico, entre otros (Asociación Sonorense de Publicidad, 1995).

En México existen alrededor de 3,943 agencias de publicidad, de las cuales el 98.8% son MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) y solo el 1.14% representan agencias grandes dentro del sector (INEGI, 2018). En cuanto a loca-

lización, el primer lugar lo ocupa la Ciudad de México, con 836 agencias; seguido de Jalisco, con un total de 342 agencias de publicidad, de las cuales el 20.52% corresponden a empresas que cuentan con entre 11 y 50 colaboradores; y el tercer lugar lo ocupa el Estado de México, con 284. Las agencias con mayor preponderancia en el mercado son aquellas que se encuentran en el estrato de 11 a 50 empleados, con un 38.56% de participación, esto de acuerdo con el índice Herfindahl-Hirschman (IHH). El sector se podría estipular en un entorno de competencia cuasi perfecta con un valor de 2883.14. Este último dato se ratificó mediante el índice de dominancia, que nos dicta que la participación del sector es del 37,390.049 (INEGI, 2018).

Situación actual de la empresa: efectos de la pandemia

El impacto a escala global que ha tenido la pandemia de la COVID-19 se ve reflejado en las dinámicas y rutinas de las empresas, en todos los sectores, que llevaron a cabo reajustes en sus procesos laborales. Para el caso que nos ocupa, el principal reto fue la adaptación organizacional hacia la nueva normalidad, la comunicación a distancia y el seguimiento adecuado de los proyectos de los clientes. Esto aunado a la creciente demanda de los servicios de publicidad tras la incertidumbre que generó la COVID-19 en torno a la dinamización del mercado y el flujo de efectivo, lo cual orientó a las empresas a optar por los medios digitales de publicidad para incrementar tanto su competitividad como sus ventas.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario pospandemia

La COVID-19 trajo consigo muchos cambios con respecto a la forma de colaborar y comunicarse en los equipos de trabajo en general. Para Encost Publicidad fue el principio para la creación de nuevas políticas laborales y estrategias que impulsaran la productividad laboral principalmente dentro de los departamentos de Diseño y Creatividad y Marketing Digital. En este sentido, se ajustaron algunos procesos operativos integrando nuevas herramientas de administración de proyectos mediante un *software* llamado Trello y delegando responsabilidades en agentes clave del equipo que facilitarían la fluidez de los proyectos asignados por parte de Dirección General, así como por los ejecutivos de cuentas.

Sobre la cuestión financiera, el cobro de los servicios a los clientes se opera por medio de un esquema de igualas mensuales adicional al pago de honorarios. Dichas igualas tienen la función de financiar las campañas que se desarrollan en diversas plataformas (*Facebook, Google* o algún otro medio seleccionado por el cliente). Esta estrategia permite a la agencia contar con entrada de efectivo rápido para hacer pagos operativos o inclusive poder financiar campañas de cuentas grandes con las que se trabaja bajo un esquema de crédito de hasta 60 días. Los clientes cuyo servicio no incluye desarrollo de marketing digital no pagan igualas, se limitan únicamente al pago del 40% de anticipo al solicitar el proyecto y 60% a contra entrega al concluirlo.

Tras la apertura por parte del Gobierno del estado de Jalisco para apoyar a las empresas con un plan de contingencia ante la crisis ocasionada por la COVID-19, la agencia aprovechó el fideicomiso FOJAL como una oportunidad financiera para contar con flujo de efectivo que le permitiera financiar las campañas de aquellas empresas que habían presentado inconvenientes tras la pandemia, poderles brindar apoyo para que no desistieran del servicio de marketing digital y continuaran manejando el mismo presupuesto para sus campañas publicitarias, que posteriormente la agencia podría recuperar, una vez vuelta la normalidad en sus negocios.

Financiación de nuevos proyectos

La transformación en que la empresa había estado trabajando para poder ser una de las cinco agencias más reconocidas del occidente de México se vio mermada tras la COVID-19, sin embargo, la empresa no descarta poder lograrlo en los próximos cinco años y con ello incorporarse a nuevas regiones en ciudades como Hermosillo, Monterrey y Ciudad de México. La elección de estos puntos geográficos clave se formula debido a que son puntos estratégicos donde los servicios de publicidad y *marketing* son más demandados y, a su vez, ofrecen la posibilidad de brindar una mejor experiencia y atención a las cuentas ya cautivas de estas regiones (Google Trends, 2021).

Para el director de Encost Publicidad la principal estrategia está enfocada en la inversión de capital por medio de una serie de ahorros y créditos bancarios de cuentas personales, una vez liquidado el fideicomiso con FOJAL en 2022, así

como la incorporación de nuevos socios accionistas en las diferentes regiones. Cabe mencionar que la elección de emplear el crédito personal se ejecutó debido a que resultaba más sencillo solicitar créditos como persona física a optar por un crédito como entidad moral, dado que los créditos bancarios asignados a empresas son muy rigurosos y solicitan una serie de documentos con que, en su momento, la empresa no contaba. La expansión regional, por otra parte, tiene como objetivo incorporar a un agente que cuente con la formación adecuada para la toma de decisiones en cuestiones operativas y con un grado de conocimientos adecuados en torno al desarrollo y gestión de *marketing* y publicidad.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Para Encost Publicidad, el servicio al cliente y el perfil especializado en puestos clave del capital humano forman parte de la ventaja competitiva que constituye hoy en día a la empresa. Gracias a la atención y la capacidad creativa de su equipo se ha logrado mantener cuentas de alto renombre dentro de las filas de clientes satisfechos, por lo que la empresa ha apostado a mantener a su personal a la vanguardia en temas relacionados con *marketing* digital, diseño y desarrollo multimedia, experiencia de usuario en plataformas web, entre otros, por medio de capacitaciones especializadas, simposios virtuales y cursos certificados que han ayudado a mantener una mayor productividad laboral, competitividad, motivación y sentido de pertenencia a la empresa. Lograr ser pioneros en la incorporación de ideas creativas de impacto publicitario en los diferentes giros de cada uno de sus clientes es la fuente para ser disruptivos en el entorno empresarial.

La inversión para esta aportación de conocimiento para el capital humano se ha mantenido muy similar desde sus inicios, sin embargo, la crisis por la COVID-19 trajo consigo la incorporación de un fideicomiso que permitió brindarle un desahogo financiero a la empresa en las cuestiones operativas y, como se mencionó anteriormente, financiación para las cuentas publicitarias de algunos clientes. Gracias a esto se pudo tener en consideración el uso de recursos para la obtención de capacitaciones en línea, aunado a un beneficio que se obtuvo dentro de la industria del *marketing*: empresas como *Google* y *Facebook* gestionaron capacitaciones y consultorías gratuitas, minimizando de esta forma los costos que implicaba su adquisición, de forma que la agencia pagó únicamente cursos y capacitaciones muy puntualizados

para tareas con un nivel más avanzado de especialización. Esto dió pie a un parámetro flexible en la cuestión financiera de la empresa, de forma que pudo incorporar mobiliario, mantenimiento de equipos de cómputo y mejoras en las instalaciones en el ejercicio de sus recursos.

Capacidad de gestión financiera, acceso a la financiación y desempeño de la empresa

El miembro activo de la empresa que figura en la gestión financiera y acceso a la financiación es principalmente el director general, con asesoría del despacho contable subcontratado. Cabe mencionar que las decisiones tomadas se consultan previamente con los socios, con la finalidad de evaluar las mejores opciones para la empresa.

La gestión del fideicomiso FOJAL representó un crédito destinado a la aportación de capital de trabajo en un plazo de 36 meses a una tasa anual del 8%. Se considera que uno de los principales factores por los cuales las empresas se detienen en la solicitud de este tipo de créditos es la compleja documentación solicitada por las instituciones. Esto representó en principio un reto para la agencia, no obstante, permitió llevar un control adecuado de las operaciones financieras.

Ahora bien, no siempre se contó con la facilidad para gestionar este tipo de créditos. En sus inicios la empresa tuvo que recurrir a créditos bancarios tramitados y gestionados como persona física, dado que no era muy viable la solicitud de créditos bancarios como persona moral por las barreras en la gestión del crédito, al ser una empresa de reciente creación, con ventas anuales menores a lo solicitado y no contar con un historial crediticio. Por otra parte, los créditos emitidos como personas físicas podían ser de 10,000 mxn como mínimo, lo cual permitía la adquisición de nuevos activos fijos para la empresa.

Conclusiones

El sector publicitario, de *marketing* digital y comunicación requiere una baja inversión financiera, por ello resulta altamente atractivo para los empresarios o emprendedores cuyo objetivo sea brindar una amplia gama de servicios

especializados a sus clientes. Sin embargo, a pesar de la baja inversión financiera necesaria, es crucial una buena planeación, organización y control dentro de la empresa para estimular los procesos de adaptación a la dinamización del mercado. La capacitación constante que genere conocimiento relevante para el capital humano es clave también en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para el caso de Encost Publicidad, se considera que su capacidad de absorción del conocimiento es un factor que permitirá que de la empresa se convierta en una de las principales agencias a nivel del occidente mexicano en los próximos cinco años. La correcta instrumentalización del conocimiento adquirido para aplicarlo en sus estrategias de innovación, su ventaja competitiva, optimizará la explotación de sus capacidades.

Referencias

- Asociación Sonorense de Publicidad. (1995). *USON.MX*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7342/Capitulo6.pdf>
- Encost Publicidad. (2019). *Manual de Organización y Gestión de Capital Humano*. Guadalajara, Jalisco.
- Encost Publicidad. (16 de diciembre de 2021). *Encost Publicidad*.
- Google Trends . (noviembre de 2021). *Google Trends* . Obtenido de <https://trends.google.es/trends/explore?q=agencias%20de%20publicidad&geo=MX>
- INEGI. (2018). *Censos Económicos* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- INEGI. (2018). *Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)*. Obtenido de Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC): <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>

Caso Nutriyé Sapi de CV (Bebidas Funcionales)

MARÍA ISABEL ZENDEJAS LÓPEZ*

Resumen

NUTRIYÉ SAPI de CV es una empresa cuya misión es contribuir a la salud y bienestar social de México a través de la creación y desarrollo de bebidas funcionales. Actualmente, comercializan bebidas en diferentes presentaciones y puntos de venta y ofrecen servicios de I+D a terceros. Contar con mecanismos abiertos de financiamiento para su operación y disponer con un área de Investigación y Desarrollo (I+D), así como una fuerte cultura empresarial de innovación, fueron sus pilares para hacer frente a la crisis causada por COVID-19. La integración de estas áreas les ha permitido mantener estables sus operaciones, crear nuevos productos que atienden las necesidades de la crisis sanitaria, que incluso le permiten planear la apertura de más puntos de venta.

Introducción

NUTRIYÉ, SAPI de CV es una empresa de reciente creación (2016) cuyo giro es el de alimentos y bebidas. De acuerdo a datos del INEGI (2020A), NUTRIYÉ pertenece al área de “Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, además de la purificación y embotellado de agua”, que representa el principal tipo de negocio de las pymes en industria de bebidas en México (Pérez *et al.*, 2021). Sin embargo, debido a sus características empresariales, NUTRIYÉ evoluciona en esta categoría ya que no solo produce bebidas no alcohólicas sino que estas entran en la categoría de bebidas funcionales. Una bebida funcional, de acuerdo a Domínguez *et al.* (2019) comprende un producto que tiene por objetivo principal

* isabel.zendejas1063@alumnos.udg.mx

mejorar la calidad de vida a través de la prevención de enfermedades mediante soluciones nutricionales.

De acuerdo a sus fundadores, el motivo que inspiró su creación es poder contribuir a la salud y bienestar social, por lo que el desarrollo de bebidas funcionales embona perfectamente con ello. El desarrollo de este tipo de bebidas representa retos tanto en las partes técnicas de producción como en el financiamiento de la creación de productos. Sus fundadores, la Ing. Yeni Peña y el Ing. Gustavo Navarro, han conformado una mancuerna activa para abordar estos retos. Por un lado, la Ing. Yeni Peña, funge como directora ejecutiva y está encargada principalmente de las actividades de financiamiento y, por otro lado, el Ing. Gustavo Navarro es el director de producción pero también se concentra en los procesos de I+D. Cada uno de los roles de los fundadores es parte de la cadena de valor de la empresa:

- 1) Planeación y gestión de recursos financieros para el desarrollo de bebida funcional
- 2) Creación de bebida funcional innovadora en área de I+D
- 3) Escalamiento y producción de bebida funcional
- 4) Comercialización de bebida funcional

Figura 1. La cadena de valor expresa las distintas etapas que se atraviesan en el proceso productivo de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2021

La empresa

Su creación, en 2016, viene de la inquietud de ofrecer opciones de consumo más saludables y con mayor valor comercial a los mexicanos, además de fomentar la cultura científica y de innovación en la creación y desarrollo de nuevos productos. Ambos fundadores son biotecnólogos de formación y se encuentran activamente en redes sociales de emprendimiento e innovación científica y tecnológica, es

por ello que la “democratización de la ciencia” es uno de los ejes centrales de la empresa. Esta democratización se tangibiliza principalmente en su área de I+D ya que, como se mencionó en apartados anteriores, además de crear y desarrollar productos propios la empresa cuenta con una oferta de servicios de laboratorio para terceros: pruebas piloto para la creación de nuevos productos, vida de anaquel, producción de lotes pequeños, etc.

Actualmente, la empresa cuenta con la dirección general que vela por el financiamiento y comercialización de los productos, área de producción y el laboratorio de I+D, pero, también cuentan con personal en el área de recursos humanos así como un equipo de trabajo que les permite llevar a cabo las actividades de su cadena de valor. El área de recursos humanos es importante para la empresa debido a que creen que la innovación, más que un proceso, es una cultura que permite que la empresa mantenga estabilidad y pueda evolucionar, por lo que la capacitación continúa así como un clima laboral óptimo son recursos prioritarios en su día a día.

Su rutina de trabajo consiste en reuniones estratégicas y de seguimiento de objetivos en cada una de las áreas, haciendo énfasis especial en la importancia de la integración de las mismas ya que, por ejemplo, las ventas de un determinado producto se transforman en la fuente de financiamiento de nuevos productos. Además, tener claridad y coherencia en sus procesos brinda seguridad a sus inversionistas, ya que su forma legal Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI) les permite recibir inversión de terceros a través de la venta de acciones de la empresa.

Al ser una empresa que genera nuevos productos mediante ciencia y tecnología, se adapta rápido a las necesidades no cubiertas del mercado. En adición, su participación constante en actividades relacionadas con emprendimiento e innovación científica y tecnológica la sitúa en un ecosistema óptimo para encontrar inversionistas potenciales para la empresa así como la posible participación en concursos, premios, convocatorias gubernamentales, etc.

El entorno

El tamaño de la empresa es pequeño con respecto a las principales organizaciones que forman parte de la industria de alimentos y bebidas, en la categoría

de bebidas no alcohólicas. Sin embargo, la creación de bebidas con un valor agregado para el consumidor brinda una clara ventaja competitiva respecto de la competencia. En cuanto a la comercialización de bebidas, los principales competidores son los gigantes corporativos Fomento Económico de Mercado (FEMSA), seguido por Arca Continental y, en menor medida respecto de los dos primeros, Grupo JUMEX (Statista, 2021). Por el lado de prestación de servicios para el desarrollo de nuevos productos, se encuentra principalmente la Cámara de la Industria Alimentaria de Jalisco (CIAJ) y el Centro de Investigación y Asistencia, Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ).

NUTRIYÉ presenta ventaja competitiva respecto de gigantes corporativos al especializarse en procesos de innovación de bebidas funcionales. En adición, NUTRIYÉ ha realizado alianzas estratégicas para ofertar bebidas funcionales con corporativos grandes, tal es el caso de Energo® con Embotelladora AGA® del Centro. En cuanto a la competencia en la oferta de servicios para el desarrollo de nuevos productos, NUTRIYÉ cuenta con una especialización de nicho en bebidas y precios más accesibles para la producción de lotes pequeños en emprendimientos que comienzan, esto sin mencionar el contacto directo que tienen los clientes emprendedores con los fundadores de la empresa que también son emprendedores y han pasado por este camino. Respecto de este último punto, los fundadores incluso presentan a través de *podcast* contenido en materia de emprendimiento e innovación en ciencia y tecnología.

NUTRIYÉ tiene una fuerte presencia regional en asociaciones con prospección internacional que buscan el bienestar social: Global Shapers del Foro Económico Mundial, COPARMEX Jalisco y, la comunidad de biotecnología en Latinoamérica ALLBIOTECH donde son miembros destacados de los equipos de emprendimiento e innovación en ciencias, entre otras participaciones en organizaciones gremiales que a la vez fungen como plataforma para la conexión con posibles inversionistas para la empresa.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Hasta el 2019, el mercado para alimentos y bebidas tuvo un crecimiento de 13.5 puntos porcentuales en unidades económicas. Sin embargo, derivado de las crisis sanitaria de COVID-19, con base en datos del INEGI (2020a) se analiza

que este mercado ha perdido 5 puntos porcentuales en unidades económicas. Además, de acuerdo a Esparza *et al.* (2021), Jalisco es el principal estado en el sector de alimentos y bebidas que enfrenta problemas de gestión derivados de la pandemia.

Sin duda, el escenario mencionado ha traído retos a la empresa NUTRIYÉ, sin embargo, la directora ejecutiva nos menciona que las operaciones y recursos económicos se mantuvieron estables, ya que el mayor porcentaje de recursos viene de capital privado y este no cesó durante la pandemia. En adición, los fundadores optaron por adaptarse a un nuevo ritmo de trabajo con el equipo que ha incluido el uso de plataformas digitales para planeación y seguimiento de proyectos. Así, las buenas prácticas de administración financiera y la fuerte cultura de innovación les ha permitido mantener estabilidad, adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo en equipo e incluso proponer estrategias para brindar valor en esta situación, las cuales serán abordadas en el siguiente apartado.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

Mantener estables sus operaciones, crear nuevos productos que atienden la necesidades de la crisis sanitaria y planear la apertura de más puntos de venta fueron los objetivos clave, que mencionó la directora ejecutiva, en la estrategia para hacer frente a la pandemia. El reacomodo de actividades y proyectos, así como la implementación de herramientas digitales, permitió continuar con las operaciones de la empresa tanto para la producción de los productos que ya tienen en el mercado así como para la creación y desarrollo de la bebida Shot Defense.

Este nuevo producto es presentado como una solución a las necesidades de consumo derivadas de la pandemia, ya que fortalece el sistema inmune gracias a la vitamina C, zinc y betaglucanos de levadura presentes en él. A la vez, representa un aumento en el número de ventas esperadas ya que es un tipo de producto con una fuerte demanda al alza, principalmente en tiempo de pandemia. Como consecuencia del aumento en las ventas esperadas, NUTRIYÉ comenzó a ampliar puntos de venta del producto Shot Defense, el cual puede ser encontrado en 7-Eleven, Farmacias del Ahorro y, plataformas en línea como Amazon y Mercado Libre.

Financiación de nuevos proyectos

Como se describe en la Figura 1, la planeación y gestión de recursos financieros constituye la etapa inicial de la cadena de valor para la creación, desarrollo, producción y comercialización de nuevos productos. Esta estrategia de financiamiento integrada permite a NUTRIYÉ obtener inversión para la creación de nuevos proyectos a través de sus inversionistas que participan en su figura legal SAPI, las utilidades reinvertidas derivadas de la venta de sus productos y su constante y continúa participación en concursos, convocatorias y fomentos promotores del desarrollo de ciencia y tecnología.

Si bien no basta con mencionar cada una de los componentes de su estrategia de financiamiento integrada, cabe destacar que la cohesión de esta deriva de la cultura de la innovación que les ha permitido ser una empresa desde sus inicios interesante para inversionistas, las personas que consumen los productos, y un excelente punto de referencias para las participaciones en concursos, convocatorias y fomentos. Además, la reputación de la empresa le permite posicionarse en el mercado, ya que transformarse en una empresa que, además de contemplar procesos de producción para sus propios productos, facilita el camino de emprendedores a través de servicios especializados y adaptables a las condiciones de inicio de un nuevo negocio de un cliente es una ventaja competitiva difícil de imitar.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Los principales recursos de la empresa son los que están implicados en las capacidades que esta tiene para poder crear y desarrollar nuevos productos que mejoren la calidad de vida y salud de sus consumidores. Para poder gestar este proceso, la empresa cuenta con un equipo altamente especializado en proyectar la viabilidad técnica y financiera de un nuevo producto, además de contemplar el grado de innovación que este puede tener respecto de la competencia actual. En adición, la infraestructura de la empresa tanto con planta de producción, embotellamiento y laboratorios para servicios a clientes, los destaca competitivamente de otras empresas.

Ante la pandemia, estas dotaciones de recursos y capacidades les permitieron formular estrategias de viabilidad técnica y financiera ágiles para atender

las necesidades del mercado. Por lo que pudieron crear y comercializar el producto *Shot Defense*. No obstante, el aumento de esfuerzos en las dinámicas de trabajo para la gestión y seguimiento de nuevos proyectos fueron necesarios. Por lo tanto, podemos inferir que la cultura empresarial de la innovación fue favorable para la empresa. Debido a que además de mejoras en productos, una fuerte cultura de innovación en los recursos humanos les permitió adaptarse a los cambios relacionados con la crisis sanitaria y, no solo mantener sino mejorar los resultados de las operaciones de trabajo.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La estrategia integral en el manejo de sus recursos financieros, ha permitido que la empresa obtenga evidencia para acceso a capital privado por parte de sus inversionistas e incluso crédito a través de bancos, pero, lo más importante: las ventas, que son reflejo de la aceptación de su propuesta de valor a los consumidores. La armonía en estos recursos, puestos en marcha por la directora ejecutiva Yeni Peña, pero también comprendida y apoyada por Gustavo Navarro en el área de investigación y desarrollo nos permiten comprender esta estrategia de financiamiento y desempeño de la empresa.

En otras palabras, ser una opción que tiene innovación en el producto (bebidas funcionales) permite tener una apertura de mercado lo suficientemente amplia como para generar tracción en ventas y la atención de inversionistas para tener nuevos desarrollos en casa. En adición, y como se mencionó al inicio de este apartado, el desarrollo de un producto innovador es evidencia suficiente y necesaria para tener acceso a premios, fondos y créditos. NUTRIYÉ ha sido acreedora a premios en concursos relacionados con innovación y biotecnología. Además, de la dedicación que han tenido en cuanto a la implementación de fondos gubernamentales.

Conclusiones

En conclusión, es vital para el correcto diseño de programas de apoyo de la empresa, comprender la interacción de cada una de sus partes. Esto debido a

que en el caso de NUTRIYÉ la integración de las áreas de producción, I+D pero también la gestión administrativa y financiera dan pie a la cadena de valor de productos innovadores en el sector de bebidas. Puesto que si una área vela por empatar los avances tecnológicos con las necesidades del mercado la otra área tiene como metas lograr el equilibrio perfecto en cuanto a soluciones financieras para hacer realidad la creación y comercialización de los productos.

Es entonces y como consecuencia de esta integración que se pueden tener procesos de innovación constante, que se traducen en ventas y, que a la vez son evidencia de éxito en aceptación del producto de por parte de sus consumidores, atractivo para sus inversionistas y material para fondos o concursos. Además, incluir la innovación en la creación de las bebidas funcionales de la empresa y su gestión, permite mantener constantes las estrategias de expansión de puntos de venta de mercado a pesar de la crisis sanitaria.

Referencias

- Casa de Bolsa BANORTE. (2020). Análisis Sectorial, Refrescos. 20 de noviembre de 2021, de Casa de Bolsa BANORTE Sitio web: <http://www.casadebolsabanorte.ixe.com/analisis/sector/bebidas/>
- Domínguez *et al.* (2020). An international regulatory review of food health-related claims in functional food products labeling. 1 de diciembre de 2021, de Journal of Functional Foods Sitio web: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1756464620301201>
- Esparza, *et al.* (2021). Contingencias empresariales y regionales en la gestión de MiPYMES manufactureras mexicanas de alimentos y bebidas. 20 de noviembre de 2021, de Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal Sitio web: <https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/3179/3670>
- INEGI. (2020). PIB y Cuentas Nacionales. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/default.html#Tabulados>
- Peña, Y. (Comunicación personal). 5, 15, 21 de noviembre de 2020.

- Pérez *et al.* (2021). Estratégias del Grupo Económico Familiar BIMBO. 20 de noviembre de 2021, de Universidad Nacional Hermillo Sitio web: <https://www.redalyc.org/journal/5860/586068621006/586068621006.pdf>
- Sintec Consulting. (2021). Market Insights: Industria de bebidas en México. 20 de noviembre de 2020, de Sintec Consulting Sitio web: https://sintec.com/p_innovador/market-insights-industria-de-bebidas-en-mexico/
- Statista. (2021). Empresas de la industria de las bebidas con el mayor valor de ventas en México en 2020. 20 de noviembre de 2021, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/1204277/empresas-del-sector-bebidas-ventas-mexico/>

Caso Verditia, tu punto ecológico

CYNTHIA GUADALUPE RAMÍREZ ÁLVAREZ*

Resumen

Verditia es una empresa dedicada a la fabricación y comercio de productos reutilizables o biodegradables, su objetivo es promover un consumo responsable que evite materiales de un solo uso (desechables), se encuentra en Guadalajara, Jalisco y realiza envíos a todo México. Ha permanecido en el mercado por poco más de tres años y ha enfrentado retos a resolver en medio de la crisis económica y sanitaria derivada por la COVID-19. La empresa compete en un nicho de reciente formación caracterizado por un cliente exigente y sensible a la sustentabilidad y el medioambiente del planeta, lo que ha conducido al desarrollo de diversas capacidades, y a diversos retos, especialmente en el área financiera para fortalecer su ventaja competitiva: la relación con el cliente.

Introducción

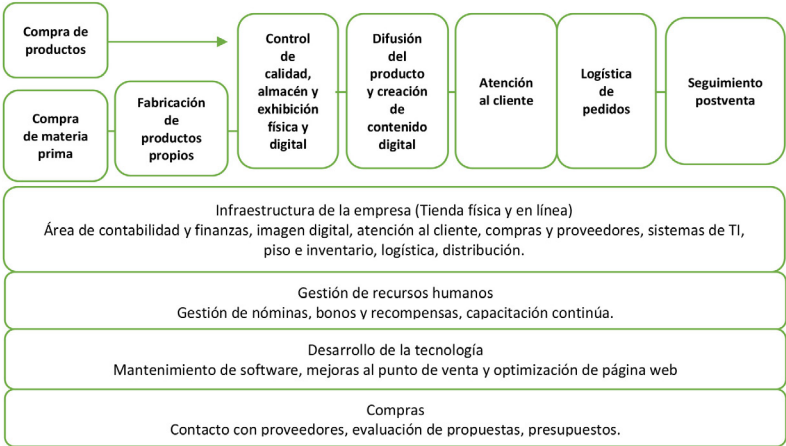
Verditia, tu punto ecológico es una empresa fundada en agosto de 2018 por dos mujeres tapatías, la empresa comercializa productos denominados ecológicos (ya sean reutilizables o biodegradables), a través de cinco categorías: alimentos a granel, bebé ecológico, higiene, hogar consciente y menstruación sin tóxicos. Además, cuenta con dos submarcas de producción: *Verdefem*, toallas femeninas de tela y *Verdebe*, pañales de tela. La tienda física está ubicada en una zona céntrica de Guadalajara en la Colonia Americana y cuenta con envíos a domicilio a todo el país a través de la tienda en línea www.verditia.com.

* cynthia.ramirez6843@alumnos.udg.mx

La empresa utiliza tecnología tradicional debido a que el tipo de industria en el que se encuentra no requiere mayor nivel, sin embargo, incorpora innovación tecnológica en distintas actividades de soporte: cuenta con un área pequeña de sistemas de TI para poder mantenerse actualizada con su propio punto de venta en el que se registran las compras y se envían los recibos por correo electrónico para evitar generación de papel, además de tienda en línea y administrador en la nube donde se pueden monitorear ventas diarias y obtener datos para análisis financiero. Además de lo anterior, la empresa tiene un taller de producción ubicado en Tonalá donde fabrica sus productos de tela: toallas femeninas, pañales, servilletas, bolsas, etc.

El estudio de esta empresa es relevante porque pertenece a un giro innovador, aún poco estudiado debido a que está dirigido a un nicho específico de mercado y su crecimiento apenas inicia, el giro consiste en comercialización de productos alternativos a lo convencional y se especializa en la promoción del comercio justo y más ecológico que el tradicional. Además, específicamente en Verdita, es interesante mostrar el crecimiento financiero en el que se ha desarrollado que va desde el financiamiento propio y por préstamos familiares de las socias, hasta lograr crédito en instituciones y apoyos gubernamentales por la innovación y propuesta de valor en sus productos. Su cadena de valor se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

Con el auge de los productos ecológicos, Cynthia, con un préstamo de \$3,000 otorgado por sus padres, comenzó a distribuir copas menstruales para solventar sus gastos universitarios. Al mismo tiempo, Aketzalli, emprendía distribuyendo pañales de tela con una inversión inicial de \$11,000 igualmente facilitada por sus padres. En 2018, solicitaron a Cynthia crear una empresa en una clase en la universidad y aprovecharon para unirse y crear Verditia. Al inicio, la dinámica financiera era desorganizada, cada una adquiría productos con su propio capital, pero, después de asesoramiento realizaron una inversión equitativa con sus ahorros y permitieron a la empresa capitalizarse hasta que, en 2019, la empresa se estableció en un local sobre Av. de la Paz, en Guadalajara.

Verditia ofrece artículos de higiene personal, distribuye marcas ecológicas de jabones, desodorantes, pastas dentales naturales, copas menstruales y es fabricante de otros productos como pañales de tela, toallas femeninas de tela, entre otros. Además, ofrece alimentos a granel como cereales, semillas, frutos secos, etc., de esta manera los clientes pueden adquirir productos ecológicos que reemplacen los de un minisúper tradicional. La empresa continúa siendo joven y en el equipo se encuentra un empleado en sistemas de TI, un equipo de producción que labora en el taller ubicado en Tonalá, Jalisco y dos personas en tienda física que realizan actividades de limpieza, almacén y atención a clientes. En total trabajan 8 personas, por lo que se considera una microempresa.

El crecimiento ha sido rápido por su estrategia de posicionamiento a través de redes sociales y el trabajo de las fundadoras, quienes aprovecharon sus capacidades para crear una identidad de marca, Cynthia tiene formación económico-administrativa y Aketzalli es fotógrafa profesional. Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de estabilidad sin realizar cambios significativos para su crecimiento debido a la incertidumbre económica y aunque se tiene buen desempeño, las empresarias consideran que la empresa aún se encuentra en proceso de aprendizaje y consolidación.

El entorno

Verditia se encuentra en el sector de comercio al por menor, rama de tiendas de autoservicio y subrama comercio al por menor en minisúpers y aunque, no

es un minisúper tradicional, ya que actúa en un nicho de mercado de reciente formación, es la categoría más cercana para clasificar. La diferencia radica en que para participar del nicho, los productos que se ofrecen deben ser biodegradables, reutilizables y/o artesanales y además fomentar el comercio justo y amigable con el planeta y la salud, por estas características, el sector tiene además de potencial de crecimiento, bastante oportunidad de acceso a financiamiento, principalmente de convocatorias gubernamentales. Resulta significativo que la mayoría de las empresas que se encuentran en el giro no están formalizadas, situación que dificulta el acceso a la financiación.

Los clientes de Verditia son personas interesadas en el cuidado del medio ambiente y en cambiar su estilo de vida a través de consumo y conductas más responsables. Generalmente son mujeres de 18 a 34 años residentes en zonas urbanas como Guadalajara, Zapopan y Ciudad de México. Los clientes admiten conocer la tienda principalmente por redes sociales, son usuarios activos y con ello se fortalece la relación y su fidelización, lo que deriva a recomendaciones virales. Por este motivo los medios digitales son clave en esta empresa, los clientes afirman preferir comprar en Verditia por la atención al cliente y por los precios competitivos con respecto a la competencia. La empresa se encuentra en una estructura de mercado de competencia monopolística debido a la existencia de muchas empresas con capacidad de diferenciación. En el nicho de tiendas de productos ecológicos es emergente así que no hay suficiente información oficial sobre su composición. Por este motivo, la competencia se identifica a través de redes sociales y mapas de Google ya que suelen tener presencia digital. En Guadalajara, los principales competidores de la empresa son: *Tu Localito ecológico, Ecotienda, Gaia Ecostore, Econatura, 4 biomarket, Estación R, La hojuela, Qué Verde, Ciclo, Granna, etc.*

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

El crecimiento de la empresa en los primeros meses era notable, sin embargo, las socias sabían que era necesario generar visitas frecuentes y con los productos reutilizables duraderos que ya se ofrecían, los clientes no volvían a corto plazo, por lo que, en febrero de 2020 inauguraron la última categoría de productos en el negocio: alimentos a granel, lo que llevó a la empresa a convertirse en negocio

“esencial” y no se le obligó a cerrar cuando llegó la pandemia, esto permitió mantenerse, explotar los recursos y capacidades disponibles y lograr resiliencia en el nuevo escenario. Actualmente la empresa se encuentra en un periodo pasivo sin generar inversiones grandes ni decisiones arriesgadas.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

En la categoría de alimentos, los clientes pueden llevar sus recipientes evitando residuos y desperdicio, pues compran solo lo que van a consumir. Un mes después del lanzamiento de la categoría, comenzó la pausa de actividades y los negocios que no fueran “esenciales” debían permanecer cerrados, situación que no afectó a Verditia, pero sí a sus competidores que no contaban con alimentos en su línea y aunque, pareciera que la situación fue planeada, simplemente fue un aspecto de suerte. Los clientes permanecían en casa y con ello disminuyó la afluencia, así que se implementó una estrategia de logística fortaleciendo los envíos locales; si los clientes pedían alimentos a domicilio, el repartidor acudía en bicicleta cargando una mesa y, al llegar, se instalaba para que el cliente vaciara los alimentos en sus propios recipientes cuidando los protocolos sanitarios. Este sistema fue bastante innovador en su momento, provocó movimiento en redes sociales y la empresa destacó sobre las demás obteniendo el éxito necesario para poder sobrevivir a la crisis.

Sin embargo, el verdadero reto se ha presentado en estos últimos meses, en post pandemia, los competidores han vuelto al mercado y Verditia intenta mantener su estrategia de logística de envíos y posicionamiento en redes sociales manteniéndose vigente y fortaleciendo la relación con el cliente. Otra causante de la problemática post pandemia se debe a la inestabilidad económica y emocional, pues se considera que la motivación de los clientes es fundamental para adquirir productos en Verditia, y la salud mental ha sido de los puntos más afectados por la crisis. La estrategia financiera que la empresa implementa es mantener un control de inventario al mínimo para asegurar más dinamismo en los ingresos y evitar inversión estacionada, además de evitar gastos innecesarios, se busca evitar adquisición de crédito y lograr mantenerse financieramente auto-suficiente para evitar riesgos de liquidez.

Financiación de nuevos proyectos

La estrategia financiera actual impide invertir demasiado en publicidad, se priorizan los recursos de la empresa ya existentes como la posición en redes y talento humano para crear contenido de interés en redes sociales e incentivos como otorgamiento de puntos a clientes frecuentes, descuentos, etc., buscando hacer más con menos. La diversificación es la estrategia que se está diseñando para el futuro, el objetivo es posicionar a Verditia como una organización integral, crear nuevos productos, difundir educación ambiental y convertir a la empresa en agente de cambio, y aunque existe demasiada incertidumbre, las socias están generando una planeación estructurada utilizando la capacidad de absorción de conocimiento externo pues en este momento se encuentran en la fase de identificación y evaluación, observando tendencias y casos de éxito en distintos lugares. Para lograr los objetivos, la estrategia de financiamiento ha sido mantenerse estables sin incurrir en créditos y formalizar los procesos internos para aplicar a programas de financiamiento que, por las características de la empresa, tiene ventaja para acceder, por ser de un enfoque ambiental y liderado por mujeres, aspecto que es prioridad en la agenda gubernamental. Así mismo, al completar la etapa de planeación se busca obtener crédito por parte de una Caja Popular debido a las facilidades y tasa de interés baja.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Los productos que comercializa Verditia ya son parte de un estilo de vida al que los clientes están adaptados, ellos buscan productos que sean ecológicos en prioridad, de calidad, a buen precio y con buena presentación. La empresa observa las tendencias en redes sociales y opiniones de clientes, los cuales mencionan que Verditia se destaca por su buena relación con el cliente, variedad de productos y precios accesibles. La primera se podría considerar como la principal ventaja competitiva por lo que los empleados reciben capacitación constante y herramientas que facilitan la creación de una experiencia agradable que le permita al cliente volver. Se busca generar incentivos a los empleados como bonos por ventas y reconocimiento cuando obtienen opiniones positivas, afortunadamente estos procesos no son muy costosos y la empresa logra solventarlos muy bien con ingresos propios.

Una innovación reconocida por los clientes es la implementación de envío de recibos por medio de e-mail para evitar el uso de papel, además de incentivos para que acudan a comprar rellenando sus propios recipientes, acumulando puntos canjeables, como es observado en empresas de cine, esto hace sentir especiales a los clientes responsables y manifiestan que son escuchados. La identificación y planeación de los procesos es realizada por las socias, con apertura a propuestas de empleados que con su compromiso se ejecutan y evalúan, comunican errores y con ello se realizan mejoras, de esta manera utilizan la capacidad de absorción de conocimiento externo.

Las socias identifican el conocimiento, observan las tendencias, participan en grupos con otras empresarias del área, escuchan las opiniones de clientes y con esto se coloca el conocimiento y los recursos disponibles sobre la mesa. Así mismo, el personal de sistemas adopta herramientas obtenidas por medio de la socialización con colegas y navegación en internet. Los recursos clave de la empresa son los humanos sin duda, quienes utilizan habilidades y conocimientos aprendidos y los incorporan a la empresa, los cuales, están priorizados en la atención al cliente y presencia en medios digitales. A su vez, la capacidad de gestión financiera de la empresa ha permitido tomar decisiones fundamentadas y estudiadas sin comprometer la situación de la empresa.

Capacidad de gestión financiera, acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La gestión financiera la realiza Cynthia debido a su formación económico-administrativa, los ingresos de Verditia son por la venta de productos, mismos que se registran y almacenan en una base de datos disponible en un administrador web y los egresos se registran en una aplicación móvil. Por otro lado, en control de caja, se realizan cortes periódicos y mensualmente se asignan presupuestos y se evalúan las finanzas internas. El financiamiento de la empresa se ha dado de 4 fuentes: la primera por préstamos de los padres de ambas socias para la inversión inicial, posteriormente por ahorros de las socias generados por las ganancias de sus ventas, mismos que se utilizaron para adquirir más productos, en la tercera etapa, al momento de la mudanza al local, la empresa obtuvo un préstamo en una Caja Popular de ahorro local y se utilizó para mobi-

liario y equipo, por último, la empresa se encontraba detenida en el eslabón de producción de la cadena de valor por la falta de maquinaria y poco presupuesto, por esta problemática ingresaron a una convocatoria del gobierno del estado llamada “Fuerza mujeres”. Esta consistía en un apoyo de fondo perdido y una tableta electrónica y los criterios para participar eran que el proyecto fuera liderado por mujeres y presentara rasgos innovadores. Se diseñó una planeación financiera del recurso para justificar por qué se necesitaba el apoyo y participaron en el proceso mostrando los beneficios de la marca de toallas femeninas de tela *Verdefem*, afortunadamente fueron beneficiadas del programa y con ello lograron adquirir la maquinaria que no podían comprar en ese momento.

Como se puede observar, la política de gestión financiera de la empresa es depender al mínimo de créditos externos logrando invertir su propio capital de manera constante, esta estrategia ha permitido estabilidad, pero también un crecimiento más lento.

Conclusiones

El factor suerte ha sido relevante en la supervivencia de Verditia, pero, además de ello, ha logrado sobrevivir por su capacidad para utilizar los recursos disponibles por medio de la capacidad de absorción, a través de la observación del entorno e implementación de estrategias internas, recursos y capacidades enfocados en la ventaja competitiva de atención al cliente. Verditia es una empresa que observa el entorno, analiza a sus clientes, sus procesos, empleados, pero sobre todo se mantiene estable por el dinamismo de sus fundadoras quienes se informan para entender procesos e implementar soluciones innovadoras, aunque, sería de alto valor que accedieran a asesoramiento para formalizar sus procesos y mejorar su gestión estratégica. El giro emergente en el que se encuentra Verditia es cambiante y la empresa tiene barreras dadas principalmente por el rechazo a adquisición de financiamiento externo que le impide crecer de manera más acelerada y explotar sus capacidades.

Caso Ferretera Gama

DANIELA SÁNCHEZ NOLASCO*

Resumen

El presente artículo analiza el acceso al financiamiento de Ferretera Gama, una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales para la construcción ubicada en el estado de Veracruz que cuenta con más de 42 años en el mercado gracias a su capacidad de gestión financiera y de adaptación a los requerimientos del entorno, constituyendo un caso de sobrevivencia ante el impacto económico de la pandemia generada por la COVID-19.

Introducción

Ferretera Gama es una pequeña empresa familiar de 15 empleados dedicada a la comercialización de materiales para la construcción ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Fue fundada en 1978 como una microempresa con 5 trabajadores y surgió de la visión de una oportunidad de negocio por parte del jefe de familia, quien al experimentar de forma directa el crecimiento de la región por el denominado *boom* petrolero y las necesidades de los desarrollos inmobiliarios decide abrir una empresa que permita crear un patrimonio para su familia y satisfacer los requerimientos en materiales para la construcción de la ciudad. Cuentan con una posición privilegiada en la preferencia de los clientes ya que se caracterizan por un excelente servicio, precios competitivos y velocidad en la entrega. El desarrollo de la capacidad de resiliencia y de gestión financiera de Ferretera Gama en la nueva normalidad resulta de interés para conocer el

* daniela.sanchez1064@alumnos.udg.mx

comportamiento de aquellas organizaciones catalogadas dentro de las actividades económicas esenciales durante el punto más crítico de la contingencia sanitaria y su financiamiento con recursos propios.

La actividad en que participa la empresa suele utilizar tecnología de nivel medio-bajo. Gama cuenta con un software especializado conformado por cuatro módulos que permiten el registro de las operaciones diarias, pero no tiene presencia en medios digitales ni cuentan con una tienda virtual.

La cadena de valor de Ferretera Gama (Cuadro 1) se compone de actividades de soporte como lo son la conformación de su estructura organizativa, la capacitación de sus trabajadores, los sistemas informáticos que usan para la realización de actividades contables y administrativas, además de los tipos de mercancías que adquieren para su funcionamiento. Por su parte, las actividades primarias son el recibo de mercancía, proceso de venta y entrega de los materiales, la promoción y el servicio de postventa para conocer la satisfacción de los clientes.

Cuadro 1. Cadena de valor de Ferretera Gama

Infraestructura de la empresa	Se cuenta con instalaciones propias, un almacén para los productos de menor tamaño y una bodega techada para los materiales de mayor volumen, cuatro camiones uno de 15 toneladas y tres de 3 y media toneladas de capacidad para la realización de las entregas a domicilio de los materiales.			
Recursos Humanos	El equipo administrativo está conformado por la gerente general, una contadora y su auxiliar contable, una representante de ventas y una cajera. El área contable se encuentra en constante capacitación de acuerdo a las reformas que se realizan en la legislación.			
Desarrollo de la tecnología	Un sistema informático que se adapta a sus necesidades mediante actualizaciones en los módulos que lo componen. Uso del sistema contable Aspel COI, NOI y SAE.			
Compras	Adquisición de mercancías para surtir el inventario, compras de insumos de oficina y limpieza.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
Recibo de materiales, descarga de camiones y almacenamiento de los productos	Recibo de pedidos por correo electrónico, teléfono o en persona, cobro de los pedidos y emisión de facturas	Recibo de vale de salida, entrega de pedidos en sucursal y a domicilio	Anuncios en radio y visitas a oficinas de constructoras	Seguimiento a compras realizadas por constructoras o ingenieros/arquitectos independientes, para ofrecer los productos

Fuente: Elaboración propia.

La empresa

La estructura organizacional de Ferretera Gama se integra por una dirección general y tres departamentos: contabilidad, ventas y almacén. La dirección general se integraba al momento de su apertura por el fundador de la empresa, sin embargo, actualmente se conforma de la directora general y propietaria, así como la gerente general, puestos que ocupan integrantes de la familia del fundador, siendo esta una de las características de las empresas familiares. Al inicio la empresa contaba con apenas 5 empleados y sin una estructura formalmente establecida, ahora se divide en departamentos con puestos definidos. El departamento de contabilidad se integra de una contadora titular y un auxiliar contable, por su parte ventas se integra por una cajera y una representante de ventas, mientras que el departamento de almacén cuenta con un encargado y un surtidor, con un sub-departamento de operaciones que lo integran los choferes y cargadores auxiliares en el reparto, conformando un total de 15 trabajadores.

Al momento de la apertura, Ferretera Gama tuvo financiación proveniente de recursos familiares con el firme propósito de crear un patrimonio y una fuente de trabajo propia, los cuales permitieron iniciar un negocio que el día de hoy es referente en la región en el sector comercial de materiales para la construcción y que permitieron la creación de más puestos de trabajo al ampliar el tamaño de la empresa. Actualmente están consolidados financieramente por lo que pudieron enfrentar la crisis generada por la contingencia sanitaria con financiamiento de recursos propios sin necesidad de recurrir a créditos o préstamos bancarios.

El entorno

En la industria de la construcción participan diversos subsectores económicos relacionados con la edificación, al respecto Poo (2003) menciona que el efecto multiplicador del sector impacta en 37 de las 72 ramas económicas en México. Estas ramas se conforman por empresas de los tres sectores productivos: en primer lugar, las dedicadas a la extracción de materias primas que permiten elaborar los materiales, una segunda categoría se compone de las empresas dedicadas a la transformación de la materia prima en materiales como cemento y varilla, además se encuentra el tercer grupo compuesto por comercios especia-

lizados en la venta de estos materiales y finalmente, las empresas constructoras que son aquellas que realizan las obras. Ferretera Gama pertenece al tercer grupo realizando actividades de comercialización de materiales para la construcción en la región sur del Estado de Veracruz.

De acuerdo con información del DENEUE,¹ existen cinco PYMES dedicadas al comercio al por mayor de materias primas para la industria y comercio al por mayor de cemento, tabique y grava, además de una gran empresa, lo que suma un total de 6 organizaciones que constituyen la competencia de Ferretera Gama. Los productos principales de la empresa son el cemento y la varilla, representando un gran porcentaje del volumen de ventas totales.

Ferretera Gama posee una posición privilegiada en el mercado de los comercios dedicados a los materiales para la construcción, el cual posee una estructura de tipo oligopólica en el entorno local donde la diferenciación se da en el servicio al cliente que incluye excelente atención y velocidad en el servicio de entregas. La empresa pertenece a la Cámara de comercio local, así como a la Cámara de la industria de la construcción. No cuenta con acceso a programas de apoyo gubernamental y no considera sea necesario pues su estructura financiera le permite financiar con recursos propios sus actividades.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

En el marco de la pandemia generada por la enfermedad de COVID-19, Ferretera Gama al ser parte de las actividades económicas esenciales no tuvo restringida la apertura del negocio, generando un incremento en su nivel de ventas. Una de las estrategias implementadas fue el fortalecimiento de la gestión financiera mediante la reinversión para afrontar la volatilidad de los precios en los mercados nacionales e internacionales de varilla y cemento, así como la implementación de un sistema de venta por vía remota aceptando pagos a través de transferencias bancarias para promover el aislamiento social.

¹ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2021).

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

En la crisis sanitaria, así como durante la transición hacia la nueva normalidad fueron desarrolladas diversas estrategias que permitieron a la empresa enfrentar y adaptarse a las condiciones del entorno. La primera de ellas fue la adaptación de las instalaciones para cumplir con los requerimientos federales de medidas sanitarias. Una segunda estrategia fue la implementación de un proceso de ventas sin necesidad de acudir a las instalaciones de la empresa, se recibían los pedidos por medio de correo electrónico o llamada telefónica, posteriormente se realizaba la captura del pedido en el sistema de ventas para indicar el monto total al cliente, así como la cuenta bancaria para realizar un depósito o transferencia bancaria, pidiendo al cliente reenviar el comprobante de pago con la finalidad de procesar la venta e incorporar el pedido a la ruta de reparto, evitando de esta forma el traslado del cliente a la sucursal y promoviendo el distanciamiento social. La estrategia principal fue la adquisición de grandes volúmenes de varilla y cemento con la finalidad de enfrentar la volatilidad de los precios y obtener un mayor margen de ganancia al anticiparse a los posibles incrementos de los materiales, además de la adquisición de un cuarto vehículo para reparto, cubriendo así el aumento en la demanda de sus productos.

La ventaja competitiva de la empresa y su sello distintivo es la excelencia en el servicio al cliente, por lo que en las nuevas condiciones donde el distanciamiento social era un requerimiento establecido por la ley el ofrecer un servicio igual de excelente a través de medios electrónicos fue indispensable para su buen desempeño. Las estrategias implementadas representaron una importante suma de inversión y dada la posición financiera de la empresa Ferretera Gama, se realizaron con financiamiento proveniente de recursos propios.

Financiación de nuevos proyectos

Más que una desventaja, la pandemia representó una oportunidad para demostrar la capacidad y consolidación financiera de Ferretera Gama. Uno de los principales proyectos que la empresa desea realizar es la ampliación de su capacidad de oferta, para lo cual como primer paso se ha adquirido un nuevo vehículo para el reparto de los materiales y se busca el desarrollo de una tienda virtual que permita realizar las ventas desde una plataforma digital. La contingencia sani-

taria provocó el auge de los negocios digitales por lo que de implementar esta innovación la empresa se adaptaría a las tendencias mundiales de comercialización. La adquisición del vehículo se ha realizado con capital propio sin acceso a financiamiento y se planea continuar con el crecimiento del negocio a través de recursos propios ya que considera posee un sistema financiero consolidado, sin embargo, en caso de ser necesario considera la posibilidad de una fuente de financiamiento alternativa, como un crédito bancario.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Para lograr la posición que tiene en el mercado, así como su consolidación, la empresa Ferretera Gama posee diversos recursos y capacidades que le han permitido seguir operando durante 42 años. En un inicio los recursos con los que contaba eran escasos, sin embargo, con el paso del tiempo y la adecuada gestión financiera del fundador, quien además es contador público, se generaron utilidades que permitieron la inversión y crecimiento del negocio. Dentro de los principales cambios en los recursos se encuentran los vehículos de reparto, mientras que al fundarse la empresa solo se contaba con una camioneta para cargas menores a una tonelada para el reparto de los materiales, ahora cuentan con cuatro camiones de carga con capacidades de 15 y 3 y media toneladas, uno de ellos adquirido en el mes de noviembre de 2021 a raíz del aumento en la demanda. Algunos de los recursos que permiten la realización oportuna de las actividades principales de la empresa son: equipo de cómputo, anaqueles, mostradores, escritorios y mobiliario de oficina en general. Dentro de los recursos tecnológicos se encuentran los softwares implementados: el sistema de gestión, así como los paquetes de Aspel SAE, COI y NOI utilizados para las actividades contables y administrativas.

La mayoría de estos recursos fueron adquiridos de contado y con capital propio, a excepción del primer camión de reparto el cual fue adquirido a crédito en una concesionaria de autos. Es importante mencionar que a lo largo del tiempo el financiamiento de la empresa se ha realizado con fuentes diversas: recursos familiares en los primeros meses (etapa de nacimiento), recursos provenientes de préstamos bancarios personales (etapa de crecimiento) y con recursos generados por ventas desde su consolidación (etapa de madurez).

Por parte de las capacidades, una de las que posee Ferretera Gama es la capacidad de adaptación ya que a pesar de ser una empresa madura se mantiene al tanto de las tendencias y requerimientos de la evolución de los mercados, esto lo logra a través de proceso formal de absorción de sugerencias e información de sus principales consumidores, el cual da inicio con aquellos trabajadores que se encuentran en contacto directo con el cliente ya que de esta forma pueden enterarse sobre los materiales que se están requiriendo, así como también sus propuestas de mejora en el servicio.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

Dentro de la gestión financiera del negocio participan los departamentos de ventas, contabilidad y para supervisar la dirección general. Son los encargados de realizar las gestiones para el óptimo uso de los recursos económicos y el financiamiento. El registro de las ventas se realiza a través del software de la empresa, en el módulo de ventas donde se registra el tipo de venta (contado o crédito) y forma de pago (efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito o transferencia bancaria). Al final del día, se genera un concentrado que indica el efectivo a tener en caja, así como los comprobantes de pago con tarjeta y de transferencias bancarias.

Por otro lado, los egresos de la empresa se registran de diferente forma dependiendo el tipo de pago y compra que se vaya a realizar, para el caso de compras de materiales para inventario se realiza una orden de compra y se pagan a mes vencido las facturas pendientes, realizando los pagos por medio de transferencia bancaria. Para compras menores y gastos diarios el registro se lleva de forma manual y con pagos en efectivo. Esta formalización en el registro de ingresos y egresos de la empresa le permite mantener una estructura financiera adecuada y contar con la información exacta sobre los recursos disponibles para la realización de actividades y proyectos en Ferretera Gama con capital propio. La situación no ha sido igual desde el momento de su fundación hasta la actualidad, en un inicio los registros eran realizados de forma manual en papel y llevados a cabo por un único responsable quien además de fundador, era el gerente y contador de la empresa. Estos registros permitieron la posterior formalización del negocio

y acceder a créditos personales por parte de instituciones bancarias, para finalmente consolidarse mejorando su desempeño y financiando sus actividades sin necesidad de recurrir a préstamos externos.

Conclusiones

Mientras que el estudio de la empresa a lo largo del tiempo ha identificado numerosas limitantes para la sobrevivencia de las MiPYMES en México y el mundo, Ferretera Gama es un ejemplo de que las condiciones adversas no siempre representan el cierre de un negocio. La capacidad de adaptación, así como de gestión financiera y el aprovechamiento de los recursos permiten a las organizaciones como la empresa analizada crecer y lograr una posición privilegiada en el mercado. Se considera que Ferretera Gama representa un caso de éxito pues es una microempresa que consiguió convertirse en pequeña, además de lograr financiar sus actividades durante y después de la crisis sanitaria con recursos propios. Sin embargo, es posible optimizar su desempeño a través de la implementación de una política de mejora para las condiciones de sus trabajadores basada en estímulos por objetivos logrados. Lo anterior contribuirá al incremento en el desempeño de los trabajadores, lo que conlleva a una mejora en el resultado general de la empresa.

Bibliografía

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). INEGI: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/
- Poo Rubio, A. (2003). El sector de la construcción en México. Anuario, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México. Obtenido de www.administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2003/6_2003.pdf

Caso Granja Porcina GONTRI

CARLOS REYES GONZÁLEZ TRIANO*

Resumen

La presente investigación analiza la estrategia financiera antes, durante y después de la COVID-19 de la empresa GONTRI, esta es una empresa originaria del estado de Tabasco que a lo largo de su historia ha buscado un crecimiento basado en integración vertical. Sin embargo, debido a la crisis tuvo que reducir sus actividades en algunas unidades de negocios y actualmente se dedica a la reproducción y engorda de cerdos. La empresa GONTRI es un caso de éxito y supervivencia, ya que ha podido salir adelante ante las situaciones adversas debido a que ha sabido utilizar sus recursos propios y su fuente crediticia para mantenerse en el mercado.

Introducción

La granja porcina GONTRI es una empresa familiar que comenzó en 1987, es originaria de Jalpa de Méndez, Tabasco, se dedica a la reproducción, engorda y comercialización de cerdos. La empresa a lo largo de su historia ha buscado conseguir integración vertical para impulsar su crecimiento, incursionando en diversas actividades que han conducido a la creación de varias unidades de negocios como son carnicerías, fábrica de alimentos y de embutidos, con la finalidad de brindar un mejor servicio y mejorar su oferta de productos. Sin embargo debido a la pandemia y a una fuerte tormenta que azotó al estado de Tabasco y generó inundaciones, ha tenido que reducir sus actividades a menos del 50% respecto a su operación normal, limitando las actividades a producción, engorda

* carlos.gonzalez1058@alumnos.udg.mx

y comercialización de cerdos. GONTRI tenía alrededor de 15 trabajadores antes de la pandemia entre todas sus unidades pero actualmente solo cuenta con 4 trabajadores y un contador externo. La empresa pertenece a la industria porcina y según su tamaño se considera como una microempresa.

En el estado de Tabasco la producción es baja en relación a otros estados y suelen realizarla pequeñas empresas. La empresa GONTRI ha buscado estar a la vanguardia en cuanto a tener instalaciones tecnificadas para la alta producción y comercialización de cerdos. La cadena de valor para la empresa GONTRI se da por diferentes desarrollos de actividades como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Cadena de valor granja GONTRI

Infraestructura: Gestión centralizada/ Administración básica/ Autogestión financiera				
Gestión de recursos humanos: Salario generoso/ Jornadas de trabajo establecidas/ Capacitaciones constantes/ Trabajo por proyecto				
Tecnología: Desarrollo del sistema para mejora del producto				
Abastecimiento: Compra de materias primas/ Maquinaria y equipos básicos				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y ventas	Servicio
Recepción de materia prima	Compra de materia prima e insumos	Atención al cliente	Búsqueda de puntos de ventas	Difusión de información
Almacenamiento de materia prima e insumos	Elaboración de alimentos	Entrega del producto	Participación en ferias y exposiciones	Exposiciones
Control de inventario			Control de ventas	
			Gestión de los medios de publicidad	

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la empresa.

GONTRI ha podido salir adelante de las situaciones adversas que ha enfrentado como la crisis sanitaria y la inundación que afectó el estado de Tabasco en el mismo año, gracias a una buena gestión de sus recursos propios, si bien ha debido reducir sus actividades de forma gradual en ciertos momentos para mantenerse en el mercado sin descuidar por ello su calidad y prestigio.

La empresa

La granja porcina GONTRI fue fundada por el señor Raúl González Arellano quien es técnico químico en alimentos, su profesión lo llevó a implementar sus conocimientos en la industria porcina. Al comienzo de este emprendimiento, como la mayoría de los casos, fue financiada con recursos propios en una pequeña galera para engorda de cerdos. En la búsqueda de crecer en el mercado ha implementado un proyecto integral, basado en la reinversión de su capital en primera instancia.

En 1990, GONTRI aumentó su infraestructura para contar con una mayor capacidad de criar animales para engorda, posteriormente en el 2000 se construyó una nave para reproducción con la finalidad de producir sus propios animales y comercializarlos. Unos años después el Sr. González tuvo la oportunidad de ser miembro de la Unión Ganadera Tabasco, que le dió la facilidad de obtener un crédito de bajo interés a largo plazo, el cual le ayudó a financiar sus proyectos de manera más rápida. En el año 2003, la empresa porcina creó una sala para la elaboración de su propio alimento para el ganado, para reducir los costos, debido a la alta producción que tenía la empresa. En el año 2017, GONTRI creó carnicerías para desplazar sus animales más rápido a través de ese canal de venta. Para el año 2018, abrió una pequeña fábrica de embutidos lo cual le permitió aún más incrementar el desplazamiento de los animales en diferentes derivados.

Una de las estrategias que había hecho crecer a la empresa GONTRI era la integración vertical. Como mencionan Tamayo y Piñeros (2007) esta ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución. Su historia de financiamiento había sido un caso de éxito antes de la pandemia ya que reinvertían parte de sus ganancias y se apoyaban con un crédito de bajo interés para sus proyectos, sin embargo, la situación orilló a la empresa a reducir sus actividades para reducir sus pérdidas y no endeudarse.

El entorno

La carne de cerdo es una de las principales fuentes de proteínas en México, ocupa el segundo lugar de la carne más consumida después del pollo (Flórez, 2018). El nivel tecnológico del sector en que actúa suele ser bajo pero existen ejemplos

de empresas que hacen uso intensivo de tecnología. La estructura del mercado porcícola en Tabasco de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019) es oligopolio, como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Estructura del mercado porcícola en Tabasco

Actividad económica	UE Unidades económicas	A211A Inversión total (millones de pesos)	A111A Producción bruta total (millones de pesos)	Participación	Participación 2	X	ID
Total, estatal	70180	479.409	35331.771	1.923680975	3.700548494	0.0418	0.00175
Total, estatal	2816	390.362	26980.233	1.566370162	2.453515483	0.0277	0.00077
Total, estatal	569	631.821	50932.28	2.535250772	6.427496477	0.0726	0.00528
Total, estatal	51	23419.84	323073.261	93.97469809	8831.243881	99.857	9971.56
		24921.44	436317.545	100	8843.8254	100	9971.57

Fuente: Elaboración propia con base en información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019).

Rebollar *et al.*, (2014) menciona que hay una disparidad del crecimiento de la actividad porcícola, en la Península de Yucatán y el Noroeste tiene un gran dinamismo económico, el Centro Este y Occidente tiene un rezago, esto se debe a que en algunas regiones se mantuvieron a la vanguardia en integración productiva y tecnología. En el caso de Tabasco, debido a la baja producción y gran demanda, hay grandes empresas introductoras como *Keken* que es originaria del estado de Yucatán y otras empresas que provienen del centro del país, los demás competidores son productores regionales, que van desde productores con sistemas de escala rural hasta productores con granjas tecnificadas, como *Genética Colorado*, *Granja Goncor*, *Granja Renata*, *Granja San Antonio*, *Granja los 5 hermanos*, entre otras. El mercado es rentable es por eso que la empresa busca ser referente en la región a través de su calidad y servicio a sus clientes.

La granja GONTRI tienen vinculación con universidades de la región lo que permite trabajar en investigaciones de la empresa. De igual manera la granja porcina está en la asociación de poricultores de Tabasco y otras asociaciones gremiales. Respecto al financiamiento debido a sus características está dada de alta en la Unión Ganadera de Tabasco misma que le proporciona el crédito a bajo interés y a plazos largos que les ayuda para un crecimiento más rápido en proyectos nuevos, además le permite estar un paso delante de las empresas locales.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Los efectos de la pandemia y en ese mismo año una fuerte inundación, hicieron a la empresa porcina GONTRI replantear sus estrategias financieras. La empresa tuvo que cerrar 3 unidades de negocios temporalmente, la primera fue su fábrica de alimentos por el alza de precios y escasez de materia prima, la segunda y tercera fueron su carnicería y su fábrica de embutidos. Debido a sus bajas ventas por competencia en precios, la estrategia seguida fue reducir su capacidad de producción y quedarse solamente con las unidades de negocios de reproducción y engorda de cerdo, con la finalidad de amortizar sus pérdidas y no quebrar. La empresa ve favorable el uso de crédito y a pesar de la incertidumbre porque aún no termina la pandemia, a futuro espera volver a reactivar la producción y sus unidades de negocio.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

La empresa ha contado con financiamiento propio y con una fuente crediticia de bajo interés. El planteamiento al inicio de la pandemia de GONTRI fue mantener todas sus unidades de negocios incluso las que mostraban márgenes de ganancias bajos. Sin embargo, en el transcurso de esta, la situación fue empeorando debido a que, en el caso de la fábrica de alimentos las materias escasearon debido a la inundación que hubo en Tabasco, que junto con la crisis sanitaria elevaron el precio de los insumos de manera excesiva. En el caso de la carnicería y la fábrica de embutidos las restricciones sanitarias condujeron a la reducción de la demanda y a una guerra de precios con la competencia. La caída de ingresos

de estas unidades orilló a su cierre. Otra situación complicada fue la venta directa de cerdo en pie en la granja (cerdo vivo), debido a que parte de los clientes lo utilizaban para eventos y por las restricciones no compraban. De igual manera, las matanzas tenían bajas ventas, algunos clientes fallecieron y algunos compradores mayoristas quebraron.

La granja porcina GONTRI decide liquidar los adeudos a proveedores y a algunas cuentas que generaban intereses, en segundo lugar redujo el número de producción para que no se estancaran los animales ante la baja demanda y en tercer lugar para compensar la caída de precios decide cerrar temporalmente tres unidades de negocio, una vez ejecutadas estas medidas de control, decide hacer un convenio con la fábrica de alimentos Api Aba, que realiza ventas mayoristas y le permite obtener alimento para el ganado a un precio razonable y obtener medicamentos a bajo costo. Dicha empresa es originaria de Texcoco, Estado de México y tiene una sucursal en el municipio de Comalcalco, Tabasco. Durante la pandemia no contó con apoyo de gobierno en ninguna instancia, GONTRI soportó la crisis con ahorros propios y ayuda del crédito de la Unión Ganadera.

Financiación de nuevos proyectos

Actualmente la granja porcina GONTRI pretende seguir con una producción moderada y estable debido a que aun no termina la pandemia en su totalidad. Además, planea terminar de liquidar el crédito adquirido con la Unión Ganadera y estabilizarse. La empresa tiene como propósito reinvertir sus ganancias y seguir financiándose a través del crédito para volver a aumentar la producción y hacer convenios con compradores de lotes de cerdos, de igual manera busca mejorar sus procedimientos en el manejo de animales y equipar sus instalaciones con nueva tecnología que den mayor eficiencia a algunas instalaciones paradas durante la pandemia. Asimismo, busca crear un área de inseminación y muestra de animales propias. Además de reactivar los negocios que se tuvieron que cerrar por la pandemia, pretende dentro de algunos años adquirir equipos para el tratamiento de agua y biodigestores para ser una empresa sustentable. Una vez incrementada su producción pretende realizar una campaña de *marketing* que le permita promocionar más sus animales y nuevamente participar

en algunas ferias y exposiciones. Todo esto se hará de manera escalonada y la ventaja que tienen es que son una empresa con una buena infraestructura, reconocida a nivel región y tienen amplio conocimiento en su rama.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

La empresa GONTRI inicia como la mayoría de los emprendimientos, con la inversión de recursos del dueño, en su inicio tenía poca producción y sus instalaciones eran convencionales con el paso del tiempo comenzó a hacerse de clientes y amplió sus ventas. En su plan de crecimiento la empresa reinvertió sus ganancias para financiar sus proyectos, también pudo obtener un crédito de bajo interés en la Unión Ganadera, lo que le permitió emprender nuevos modelos de negocios relacionados con la porcicultura y tener un crecimiento más rápido.

La granja GONTRI busca siempre estar a la vanguardia por lo cual está en constante mejora de sus instalaciones y animales para tener cerdos de calidad y brindarles un mejor producto y servicio a los clientes, la gente se identifica con la atención personalizada y un ambiente distinto a las granjas convencionales. GONTRI considera que parte de su supervivencia se debe a la estrategia financiera que planteó el Sr. González, ya que él siempre toma la mayoría de las decisiones, para ello optó por reducir la producción rápidamente y además realizó una campaña de promoción a sus productos, lo que le permitió reducir el número de animales en engorda, reduciendo costes y obteniendo ingresos adicionales por ventas, con el fin de poder amortizar el pago de algunas cuentas de manera inmediata.

Con el fin de cubrir el pago de rentas, salarios de los trabajadores y otros aspectos, se crearon diferentes proyectos para impulsar la venta de sus productos: Se incursiona en la venta de lechones aliñados a cierto sector de la población. Ante la nueva normalidad, la empresa se seguirá financiando con recursos propios y a través del crédito, y busca seguir con el modelo de negocio planteado anteriormente e interactuar un poco más a través de sus redes sociales ya que anteriormente tenía clientes fijos, además buscará nuevos negocios y clientes para crecer.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La empresa GONTRI estaba constituida por varias unidades de negocio bajo el control de un mismo dueño, mismo que toma la mayoría de las decisiones. La empresa lleva registro de activos de sus cuentas bancarias, cuentas por cobrar, edificios, mobiliarios y equipo, en la parte de pasivos la empresa lleva registro de cuentas por pagar (proveedores), documentos por pagar y otros créditos, el registro de capital es por parte de aportaciones de familiares. La empresa cuenta con un plan para inversión en ampliación de la empresa, activos de la empresa y contratación de personal, en cuanto a sus obligaciones tributarias y contabilidad la lleva un contador externo y un familiar. En cuanto a la gestión de crédito, la empresa cuenta con financiamiento de préstamos de la familia y línea de crédito obtenida en la unión ganadera. La empresa acepta pagos en efectivo y por tarjeta de crédito o débito, su porcentaje de ventas es del 90% al contado y 10% a crédito.

La empresa está en proceso de desarrollar su capacidad de gestión financiera para ajustarse a una demanda de mercado, ya que la empresa buscará hacer cobros a crédito y meses sin intereses para que sus clientes tengan facilidad de pago, además de crear página para promoción de sus animales y ventas. La empresa por su buen desempeño y por ser de las pocas granjas con buena infraestructura, ha tenido la facilidad de ser miembro de la unión ganadera del estado, misma que le otorga el crédito, dicho crédito es con tasas de intereses bajos y es a largo plazo. Debido al crédito y evaluación de su rendimiento, la empresa siempre tiene un plan de financiamiento estructurado.

Conclusiones

La granja GONTRI es una de las empresas que han podido sobrevivir ante esta pandemia de la COVID-19 y no solo eso sino también a una gran inundación. Ha sobrevivido debido a su capacidad de gestión y por su incursión en algunos negocios adheridos a la rama porcícola, ha sabido adaptarse a través de su capacidad y evaluación de sus estrategias financieras. Hay que recalcar que en su financiamiento esta empresa utiliza un crédito que para ellos ha sido beneficioso ya que durante la pandemia le ha permitido utilizarlo a su favor. El crédito a lo largo de su historia lo ha utilizado como apoyo en las inversiones de nuevos

proyectos junto con sus reinversiones. La empresa tiene la ventaja de ser reconocida, tiene amplio conocimiento en la rama y siempre busca mejoras en sus animales y en los proyectos a futuros mediante un proyecto integral.

Referencia bibliográfica

- Flórez, J. A. (2018). *El mercado de la carne de cerdo en México*. España: ICEX. Obtenido de https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/carnica/M%C3%A9xico_El_mercado_de_la_carne_de_cerdo.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Censos Económicos 2019. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC). Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Rebollar, A., Gómez, G., Hernández, J., Rebollar, S., y González, F. (2014). Comportamiento de la oferta y demanda regional de carne de cerdo en canal en México, 1994-2012. *Rev Mex Cienc Pecu*, 377-392. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmcp/v5n4/v5n4a1.pdf>
- Tamayo, M. P., y Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*(24), 28-45. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-autonoma-del-peru/matematicas-fundamentales/resumenes/dialnet-formas-de-integracion-de-las-empresas-4021250/13805876/view>

Caso Soluciones Sustentables Galileo S.A. de C.v. (Galios)

GENARO ROBERTO BUENO GUTIÉRREZ*

Resumen

Soluciones Ambientales Galileo S.A. de C.V. (Galios) es una empresa dedicada a la venta e instalación de paneles fotovoltaicos que opera en la zona metropolitana de Guadalajara. Galios realiza prácticas de responsabilidad social empresarial como reforestación que se realiza en función de la cantidad de panel fotovoltaico que vende e instala. Esto le permite alcanzar un valor agregado sobre su competencia. Durante la pandemia de la COVID-19 tuvo que desarrollar estrategias para recuperar sus ventas que en la actualidad constituyen innovaciones en sus servicios y productos que le permiten mantener su desempeño.

Introducción

Galios S.A. de C.V. es una empresa dedicada a los servicios de venta e instalación de tecnologías energéticas limpias, actualmente solo trabajan en la instalación y venta de paneles fotovoltaicos. Nacen hace 5 años en la ciudad de Guadalajara, Jalisco y es una organización completamente tapatía. Fue creada por un empresario con la visión de crear una organización del ramo de las energías renovables con mejor servicio y atención al cliente y con acciones locales que los identifiquen como empresa con responsabilidad socioambiental. Al inicio de la empresa contaron con apoyo económico de un cercano (amigo/familiar). Posteriormente

* genaro.bueno1065@alumnos.udg.mx

han encontrado pequeños financiamientos para ir creciendo su capacidad por medio de socios.

Cuenta con una estructura jerárquica, que a partir de esta tiene una gestión gerencial donde la directiva plantea estrategias y acciones para lograr estos objetivos. El interés primordial del empresario es generar un servicio de alta calidad con un seguimiento de atención al usuario eficaz, ya que en las organizaciones previas donde trabajó y surgió la idea de este emprendimiento, vió una oportunidad en ofrecer un mejor servicio en este sector de la industria. Para corroborar este trato, el empresario personalmente entrega los contratos de servicio, utiliza los materiales de mejor calidad actualmente y le brinda un seguimiento post instalación para el mantenimiento de cualquier equipo.

La misión de la organización es ser de las principales empresas en Guadalajara dedicados a la venta e instalación de paneles fotovoltaicos y el reconocimiento de quienes son por los servicios ambientales/sociales que ofrecen como extra.

Cuadro 1. Cadena de valor Soluciones Sustentables Galileo S.A. de C.V.

		Cadena de Valor			
		Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
Actividades de soporte		Los clientes reciben una instalación con la mejor calidad de productos para su instalación de paneles fotovoltaicos. A pesar de los costos que implica esto para la organización.	El personal es seleccionado mediante la directiva, la directiva se centro en tomar cursos para poder conocer cuales son las características que se deben adquirir de acuerdo a las áreas	Se seleccionaron los mejores equipos para la instalación, gracias a esta selección la empresa puede ofrecer un sistema en formato de aplicación donde el cliente tiene como objetivo llevar el seguimiento de su generación de energía y la relación con su consumo, de tal manera que	Los proveedores son certificados en la venta de la calidad de sus productos.
		Logística de entrada	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio Post venta
Actividades operacionales		El personal asignado a ventas es el primer contacto con los clientes y este es un punto esencial. La directiva es quien en el proceso de la firma de contratos extiende su relación con el cliente, lo que les genera una buena relación de confianza	Se le tiene que dar un seguimiento y control continuo a los clientes ya que los equipos podrían presentar fallas o requerir mantenimiento para un óptimo funcionamiento, por lo tanto directamente los ingenieros y técnicos encargados son quienes brindan este seguimiento.	Se realizan campañas para plantación y reforestación en relación a la cantidad de paneles instalados al año. Además buscan impactar directamente en la sociedad con actividades de mejoramiento urbano que sirvan como estrategia para darse a conocer	El seguimiento de los servicios efectuados lo recibe la directiva y lo trata con el área de ventas para que los técnicos agenden una valoración primordialmente y posteriormente las acciones a realizar para el seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor de Galios primordialmente se centra en el servicio al cliente y las facilidades que otorga para obtener un mejor servicio. Primordialmente por ser una empresa pequeña la directiva tiene la capacidad de dar seguimiento a los proyectos que se toman por parte de la empresa. El empresario, además, les brinda un número personal al cerrar el contrato donde serán atendidos por WhatsApp las 24 horas del día, los 365 días del año, con el fin de poder solicitar seguimiento o un nuevo servicio directamente con el director. A pesar

de que este número de contacto a WhatsApp lo atienden también los encargados de ventas, estas acciones le dan seguridad al cliente del buen servicio que se le está dando.

Además del servicio al cliente Galios se preocupa por nuestro entorno social, ambiental y de infraestructura por lo que propone cada año la plantación de árboles, y también procura generar convenios con el gobierno para mejorar el entorno en términos de pintura y balizamiento o mantenimiento de calles y banquetas con el fin de que les permitan promocionarse ante ciertas comunidades en la ciudad.

La empresa

Galios S.A. de C.V. inicia operaciones en enero de 2016, en Guadalajara, Jalisco, encargados de la venta e instalación de soluciones sustentables como lo son paneles fotovoltaicos para la reducción de costos de consumo eléctrico en hogares y en pequeña y mediana industria. Cuenta con una competencia amplia en cuanto a su mismo tamaño de empresa, sin embargo, ofrece un servicio que cataloga de calidad por el uso de los mejores materiales de calidad y un seguimiento personalizado al cliente donde utiliza bienes personalizados para cada cliente, además de un trato individual y la reciente implementación de una aplicación para dispositivos móviles Android e iOS donde pueden checar la relación entre generación de energía y consumo en tiempo real. Estas características han sido de vital importancia para obtener la clientela con la que cuenta GALIOS S.A. de C.V.

Galios S.A. de C.V. invierte una cantidad en específico al año en la compra y plantación de arbolado, el compromiso de esta cantidad de árboles plantados es en relación a la cantidad de paneles fotovoltaicos que instalan en el año. Además, actualmente están buscando generar un convenio con el gobierno para poder mejorar el entorno cercano donde tienen sus instalaciones, de tal manera que buscan espacios para mejorar el espacio urbano por medio de elementos como pintura y balizamiento, papeleo e inversión en señalética. Esto con el fin de generar conciencia en sus clientes y en la sociedad en general.

La infraestructura es contratada y los recursos humanos han sido contratados con un curso previo obtenido por el empresario y asignados a sus áreas

concernientes. Actualmente dispone de 7 empleados y cuentan con algunos recursos humanos externos como lo son un contador, un abogado y un diseñador gráfico. El empresario funge como administrador de negocios, compra de insumos y mejora continua en personal y productos.

El entorno

Desde que inician las operaciones de Galios S.A. de C.V. se centran en un buscar un único objetivo el cual es ser líderes en el sector de la instalación y venta de paneles fotovoltaicos y hacerlo con un valor social/ambiental único, el cual es tener acciones como plantaciones de árboles o mejora de mejoramiento urbano. Los clientes típicos de este negocio son jefes y jefas de familia, además de pequeñas y medianas empresas que están buscando disminuir el costo de su recibo de luz generado mensual o bimestralmente. El proceso que llevan para esto es a través de un sistema de paneles fotovoltaicos interconectado a la red de distribución eléctrica lo que ocasiona que generes un excedente de energía el cual estás vendiendo a la empresa distribuidora y te genere un descuento de hasta el 85% en tu recibo de la luz. Tienen un proceso de obtención de recurso humano que sea especialista en las áreas con las que cuenta la organización.

A pesar de que ellos son actualmente una empresa pequeña a mediana, consideran como su principal competidor a las grandes organizaciones del sector como *Fortius*, *Grupo Dragon*, *Global Solare*, entre otras. Esto debido a la capacidad que tiene Galios para aceptar proyectos de más de 500 paneles fotovoltaicos para la instalación.

La directiva se encarga del trabajo de administración y gestión de la empresa, por lo que actualmente la directiva es la encargada de temas como las visiones, objetivos, coordinación y asignación de tareas, así como de las rutinas organizativas y por supuesto de las áreas de oportunidad de la organización. Esto presenta un área de oportunidad por la especialización que podría alcanzar delegar cada una de estas acciones.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Ante la pandemia COVID-19 la empresa se ve afectada por la dinámica de cierre de negocios y el encierro global para evitar contagios. Fue a partir de aquí que Galios sufrió una pérdida de ventas de manera inmediata en marzo de 2020. Así fue como decidieron implementar una serie de acciones que le ayudarían a Galios a salir adelante sin tener que cerrar la organización.

Galios continúa siendo una empresa consolidada, pero a la vez creciendo y buscando sus objetivos iniciales. Tiene un plan de expansión, en donde planea hacer crecer sus recursos humanos, lo que implicará un aumento de sus recursos y su capacidad.

Estrategias de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

A partir de las situaciones acontecidas por la pandemia, la empresa Galios S.A. de C.V inicia a formular soluciones para la recuperación de las ventas. Lo que realizó inmediatamente la organización es aumentar su recurso humano para generar un incremento en ventas. Contratando así a cinco elementos más que se encargarían de conseguir ventas promocionándose en comercios y zonas concurridas de la ciudad.

Los resultados iniciales no fueron los esperados, al ser una situación complicada para la obtención de empleo y tener un monto seguro por pago de nómina, la preocupación por conseguir ventas en los trabajadores fueron pocas. Además de agentes externos como el poco flujo circulante de ingresos en las personas o el cierre de muchas organizaciones no esenciales, de tal forma que a pesar de los esfuerzos se conseguían dos ventas o menos por mes. Posteriormente, la estrategia se modificó para que el pago que se le daba a los trabajadores fuera en relación a las ventas que consiguieran, lo que provocó dos cosas, una fue que se consiguieron más ventas al mes, pero por otro lado los trabajadores dejaron el trabajo eventualmente por no contar con un pago fijo.

El Instituto Mexicano de la competitividad (2021) nos habla de que, el utilizar tecnología renovable está dentro de la tendencia del futuro, actualmente la tendencia es hacia la transición a las energías renovables y gracias a esto se crean externalidades en las que el mercado se desenvuelve que provocan que a partir de aquí aumentaran gradualmente las ventas. A la vez la pandemia

por COVID-19 provocó que los pequeños y medianos negocios pensarán en invertir en paneles fotovoltaicos para disminuir su costo de energía eléctrica. A su vez, motivaron a sus nuevos clientes con la adaptación de una aplicación donde le ofrecen al cliente poder ver a través de la aplicación su seguimiento de Generación/Consumo de energía.

Financiación de nuevos proyectos

La empresa tiene funcionando aproximadamente cinco años, en los cuales ha crecido en recursos, en capacidad financiera y en sus metas y objetivos. La capacidad financiera que ha adquirido en los últimos años, logra solventar sus propios proyectos de venta e instalación de paneles fotovoltaicos. Tener una capacidad grande de financiamiento propio como la empresa cuenta actualmente, permite que la empresa pueda invertir en estrategias sin sacrificar demasiado de su capital. Además, el generar estrategias e innovaciones que no sean costosas generan una forma de volver más eficiente la gestión de las estrategias en la organización.

Su estrategia inicial de contratación de personal supuso un pequeño pago de nómina por 2 meses, lo cual no fue crítico para las finanzas de la empresa. Posteriormente la promoción para su aplicación móvil representó un costo casi nulo, ya que la compañía que produce los paneles ofrece esta aplicación y solo tendrían que promocionarla, su estrategia fue ofrecerla a través de la venta.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Una de las principales capacidades de la empresa es, la gestión financiera con la que cuenta, con elementos como una estructura jerárquica organizada y profesionalizante, todas hablan bien de la organización y dicen que existe un interés por el crecimiento de la misma, por lo que han aplicado sus principales estrategias en dirección a conseguir nuevos clientes, lo que genera más ventas para Galios.

Un sistema contable organizado y de fácil entendimiento para la directiva, así como de sus obligaciones legales en materia jurídica. El servicio al cliente, tener una estructura en su organización y finanzas con registros contables, su bodega

con inventarios para su operación son algunos de los recursos y capacidades con los que ha logrado el funcionamiento de la empresa Galios. Entre las estrategias que podemos destacar encontramos una obtención del recurso humano con un estudio previo para concretar la capacidad de especialización en la empresa. Otra de las estrategias que notamos son capacidades que respaldan sus ventajas competitivas por medio de innovación tecnológica en los procesos de servicio al cliente y seguimiento posterior a la instalación.

El trabajo por objetivos, el clima organizacional y muchas de estas capacidades, le han permitido a la empresa distinguirse de algunas otras, su principal ventaja competitiva como lo vimos es el servicio al cliente completamente interesado y transparente, de esa manera compite con otras empresas del sector de instalación y venta de paneles fotovoltaicos. La inversión que ha realizado la directiva en estrategias enfocadas en el aumento de ventas ha permitido que la empresa siga funcionando ante la COVID-19. Además de todo esto, la organización tendrá que seguir adaptando estrategias para la nueva normalidad que se presenta.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La organización Galios S.A. de C.V. ha presentado un proceso de gestión financiera adecuado para su desarrollo y crecimiento, ha optado por formalizar los procesos de su organización, lo que les permite constantemente generar información, analizarla y en el caso de la directiva proponer mejoras en las diferentes áreas de la organización. Otro punto que resulta favorable para la organización es el interés en la especialización por áreas, de tal manera que la directiva se ha especializado en la selección de recursos humanos para elegir pertinentemente los puestos y las tareas a realizar.

La directiva tiene objetivos de inversión dentro de su organización aumentando activos fijos para su empresa y también creciendo las áreas de atención y servicios por medio de rentas de paneles fotovoltaicos y la inclusión de tecnologías más limpias como la termo solar. A su vez cuenta con áreas de oportunidad donde podemos analizar que no cuenta con una política en recursos humanos, o en *marketing* puesto que los diseños y formatos los pide directamente la direc-

tiva al diseñador gráfico, se menciona también que hay una oportunidad de mejora en el diseño e implementación de la distribución de tareas puesto que la directiva es la encargada de formular este plan, sin existir un estudio o análisis previo.

Conclusiones

Gracias a la entrevista y el proceso de recolección de información podemos observar que Galios S.A. de C.V. planteó estrategias para la resolución de su problemática de ventas durante la pandemia, activando procesos de adquisición de nuevos recursos humanos en ventas y de primera ocasión no obteniendo el resultado esperado, pero retroalimentando su estrategia a partir de la experiencia donde optó por cambiar el formato de pago sumando innovación tecnológica aplicada a través de la aplicación móvil, que le dió un mejor resultado.

Otro punto interesante es el tema de las externalidades y como los sistemas poblacionales de su entorno permitieron que el mercado fuera una buena opción de inversión para negocios y hogares de familia que buscaban reducir costos en su consumo eléctrico. Sumando estrategias de interés para los clientes y bajo su principal ventaja competitiva la cual es el servicio al cliente logró con éxito subsistir durante la pandemia COVID-19.

Material fotográfico de autoría de la empresa

Ilustración 2. Logo en Instalación Galios



Caso Cafeterías De La Cruz S.A. de C.V.

ARLETTE GUADALUPE RODRÍGUEZ GONZÁLEZ*

Resumen

La empresa Cafeterías De La Cruz S.A. de C.V. se fundó en el año 2018. La particularidad de esta organización es que es un emprendimiento social, y su origen tiene enfoque religioso, pues surge como una propuesta de proyecto de la Diócesis de Tepic, Nayarit. A pesar del poco tiempo en el mercado y tras sobrevivir a la reciente pandemia COVID-19, la empresa ha demostrado contar con estabilidad financiera gracias a sus capacidades y recursos sólidos que han permitido hacer frente a la situación y posicionarse en el mercado local y regional al tener actualmente tres sucursales.

Introducción

Cafeterías De La Cruz S.A. de C.V. ubicada en Tepic, Nayarit fue fundada en el año 2018 con fines 100% altruistas. Surge como un proyecto a cargo del presbítero José Refugio Ángel Palomera dentro de la Diócesis de Tepic derivado de la necesidad de sostener la casa de descanso de sacerdotes retirados “El Buen Pastor”. Es una empresa dedicada a la elaboración y venta de alimentos y bebidas, y a la comercialización de una mezcla única de café con marca registrada.¹ Representó una innovación en los esquemas de negocios dentro de la iglesia católica al detectar una oportunidad de negocio y aprovechar la infraestructura disponible perteneciente a la Diócesis de Tepic. Al inicio de sus operaciones, la cafetería fue

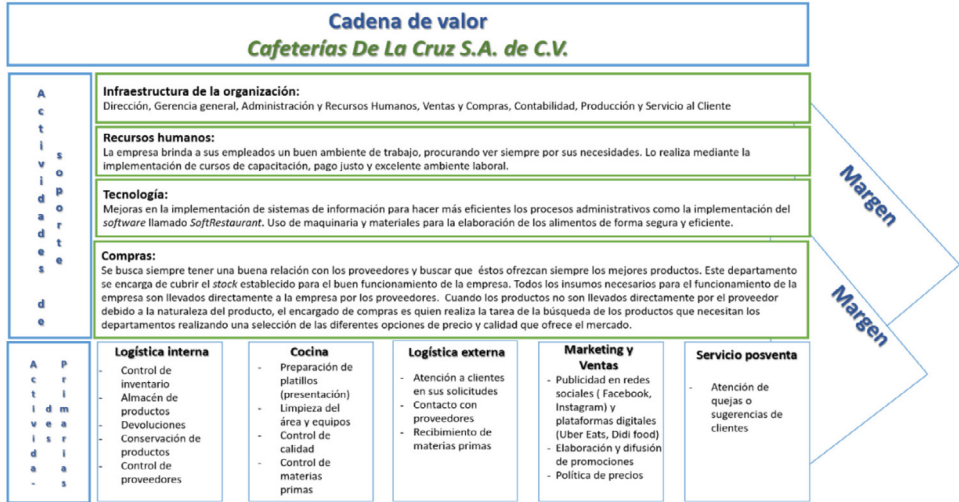
* arlette.rodriguez1057@alumnos.udg.mx

¹ Concedida el día 04 de septiembre del 2018 con número de registro 1919137

financiada por una donación de la Parroquia de Talpa de Allende, Jalisco y por parte de la Diócesis de Tepic, también fue apoyada con el préstamo de un local.

Respecto al nivel tecnológico, cuenta con un nivel medio-bajo pues hace uso de un *software* llamado *Soft restaurant* adaptado a las necesidades de todas las áreas de la empresa permitiendo tener registros de entradas y salidas de efectivo, inventario, registro del personal, entre otros. La cadena de valor de la empresa, representada en el Cuadro 1, está conformada por las actividades de soporte tal como: la infraestructura de la organización, en donde se constituyen los departamentos de dirección general, gerencia general, administración y recursos humanos, ventas y compras, contabilidad, producción y servicio al cliente. Otras actividades de soporte consisten en los recursos humanos, la tecnología, así como las compras. Por otro lado, las actividades primarias de la empresa son: la logística interna, cocina, logística externa, *marketing* y ventas, así como el servicio postventa cuyo objetivo es la atención a quejas y/o sugerencias.

Cuadro 1. Cadena de valor de Cafeterías De La Cruz S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

La Empresa

La cafetería apoya el talento de jóvenes que buscan desarrollar sus capacidades laborales trabajando con una filosofía empresarial basada en valores como tra-

bajo, confianza, compañerismo, responsabilidad, altruismo, honestidad y tolerancia. Cabe señalar que durante los primeros 6 meses de funcionamiento, su giro era únicamente cafetería, contando con 8 empleados. En la actualidad cuenta en la sucursal principal en Tepic, Nayarit, con 23 empleados integrados por: gerente, administradora, cocineros, chefs, baristas, meseros, velador. En octubre del año 2018 incursionó también en el giro restaurantero, mediante la implementación de una estrategia de diversificación.

Derivado de la aceptación de los clientes y su deseo de posicionarse en nuevos mercados, en septiembre del 2018 se inauguró la segunda sucursal con recursos propios, ubicada en “Plaza Caracol” en Puerto Vallarta, Jalisco. En tiempos recientes, en octubre del 2021, se inauguró la tercera sucursal ubicada en el centro histórico de Tepic, Nayarit. Actualmente, la segunda y tercera sucursal cuentan con una plantilla de 7 y 8 empleados respectivamente, dividida en dos turnos cada una. En total 38 empleados. Se resalta que las tres sucursales son administradas por el mismo director general y gerente general. Cabe señalar que sus clientes principales son trabajadores de dependencias de gobierno, empleados de tiendas departamentales y distintos grupos de la iglesia católica.

A sus tres años de apertura, la empresa ha logrado tener gran aceptación en el mercado local y regional, y un incremento en sus ventas, pues consiguió posicionarse y ser autosostenible después de la financiación institucional por parte de la Diócesis de Tepic y a pesar de la crisis sanitaria y financiera vivida recientemente. En general, se considera que la empresa se encuentra en una posición privilegiada financieramente hablando, pues actualmente las sucursales de Tepic no pagan arrendamiento, y la sucursal de Puerto Vallarta recibe un subsidio de los arrendatarios pagando únicamente todos los servicios del lugar.

El entorno

La empresa forma parte de la industria de las cafeterías así como de la industria de preparación de alimentos y bebidas al por menor clasificada respecto al número de empleados, como una empresa pequeña. Su posición dentro de la industria se considera como vendedor final tanto de los alimentos así como de la venta del café. Respecto a la disposición del acceso a financiamiento, además de contar con el apoyo de una estructura eclesial, que se destaca como su

principal soporte, también se tiene la posibilidad de acceder a apoyos financieros de organizaciones gubernamentales y privadas, sin embargo, hasta el momento no ha sido necesario acceder a ellos.

Por otro lado, mediante el cálculo de los índices de Lerner y Hirschman-Herfindahl con información obtenida en la página oficial del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se considera que el sector tiene una alta concentración del mercado por lo que la empresa se encuentra en un mercado de estructura tipo oligopólica. Se considera que pertenece a una industria competitiva ya que entre sus principales competidores locales están las empresas: *Kaffe Haus*, *Tower Pizza*, *El Punto Café*, *Café Luna*, *Café Ures*. Sin embargo, dentro de su sector, la empresa se considera que posee ventajas competitivas que lo diferencian de sus competidores, entre las cuales se destaca el contar con estacionamiento propio y amplio, el pago de salarios más elevados al personal con respecto a los competidores, así como su estructura financiera beneficiada por la reducción de costos gracias a los subsidios recibidos.

Actualmente la cafetería forma parte de la asociación de restauranteros de Tepic, Nayarit en donde se intercambian conocimientos y consejos del sector. El pertenecer a este grupo ha sido clave para conocer el acceso a apoyos gubernamentales como Crédito MiPYME, sin embargo no se ha accedido a ello.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Uno de los efectos que la COVID-19 generó en la empresa fue la imposibilidad de cubrir los salarios de los empleados a raíz del cierre de las instalaciones ante órdenes gubernamentales. Salió adelante tras implementar una estrategia de colaboración con la Diócesis de Tepic, quien subcontrató los primeros tres meses de pandemia con salarios iguales a los empleados para elaborar y repartir alimentos a personas sin hogar. En ese periodo la cafetería solo realizaba el pago del seguro de sus trabajadores. Por otro lado, tras la pandemia logró mejorar su servicio a domicilio y tener mayor presencia en plataformas digitales.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

Uno de los retos afrontados ante la nueva normalidad resultante de la pandemia fue lograr estabilizar los niveles de ventas que se alcanzaron antes de la pandemia, eran considerados niveles muy altos de venta y demanda, sin embargo, han logrado alcanzarlos de nuevo gracias a la implementación de diversas estrategias. Una de ellas, que ha sido exitosa para el incremento de sus ventas, es la aplicación y diseño de promociones mensuales de productos combinados como una bebida y un alimento. Cada mes son diferentes promociones, que tratan de ser llamativas para los clientes por el precio relativamente bajo y por los productos ofertados. Otra de las estrategias seguida por la empresa, es la incursión en plataformas digitales para la venta en línea, así como la implementación de entregas a domicilio a un perímetro estipulado. También se siguió utilizando y reforzando la estrategia de diversificación, lo que ha representado también una ventaja competitiva pues se sigue adaptando a las necesidades y exigencias de los clientes.

Las ventajas descritas anteriormente, han sido establecidas gracias a la estrategia de financiamiento que ha seguido la organización que consistió en la reducción de los costos tras implementar también estrategias de integración vertical hacia arriba, pues se ha convertido en su propia suministradora de materias primas y productos como el agua potable cuyo costo se redujo a más en un 50% ya que la empresa instaló, con recursos propios, una planta purificadora. También el ser sus propios proveedores de café ha permitido que los costos por este insumo sean una gran fortaleza respecto a sus competidores. Cabe señalar que todas las estrategias utilizadas han sido con financiamiento propio derivado de los niveles elevados de ingresos por ventas que se han tenido desde la apertura de la empresa y a pesar de la crisis sanitaria vivida.

Financiación de nuevos proyectos

A pesar de que la empresa es de reciente creación, con tan solo tres años ha demostrado que cuenta con capacidades sólidas que permitieron hacer frente a una crisis financiera. Esta situación no fue impedimento para que la empresa siguiera desarrollando proyectos como la apertura de dos sucursales que hasta el momento han sido bien aceptadas por el mercado. En el mediano plazo existe un proyecto de apertura de otra sucursal, que se ubicará en Talpa de Allende, Jalisco.

Ya se cuenta con un punto estratégico para instalar la sucursal lo que hace más probable que se concrete.

La forma de financiación para llevar a cabo este proyecto en puerta, así como los proyectos que hasta el momento se han desarrollado en la organización, sigue siendo el autofinanciamiento, pues se cuenta con los recursos suficientes para solventar las inversiones necesarias. Esto va acompañado de las estrategias de ventas que se utilizan para seguir generando las utilidades suficientes para echar a andar nuevos y mejores proyectos, así como la mejora de las ventajas competitivas que han logrado posicionar a la empresa dentro del sector restaurantero y de cafeterías.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Para el buen funcionamiento de la empresa ha sido necesario dotarse de recursos y capacidades que han permitido desarrollar las actividades clave dentro de la empresa como: preparación de alimentos, atención eficaz a los clientes, registros contables, registro de inventario. Algunos de los recursos que fueron importantes para conseguir los resultados exitosos son: marcas registradas, insumos, inmuebles (terreno, local), maquinaria (batidoras, licuadoras, hornos, charolas, cafeteras, dispensadoras, etc.), equipo informático (computadoras, impresoras de tickets, módem de internet), vehículos (camioneta de transporte del personal, camioneta para transporte de garrafones de agua, camioneta *pick-up* para eventos). También es importante mencionar como recursos principales, el recurso humano. Estos recursos se han ido mejorando y transformando para su adaptación a las nuevas necesidades y al entorno de la empresa. Es preciso decir que estos recursos han sido adquiridos por financiamiento propio, adquiriéndolos de contado.

Respecto a las capacidades que han sido clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa cabe destacar la capacidad de innovación, a través de la creación de la propia mezcla y marca de café que tiene marca registrada, la cual hasta el momento ha representado una ventaja sostenible. Este proceso fue llevado a cabo por el director general (Pbro. José R. Ángel) y el gerente general. Otra capacidad fuertemente detectada y que ha ayudado a la cafetería a adquirir nuevos y más conocimientos, es la capacidad de gestión, ya

que se ha identificado como una habilidad que aporta el director general, ya que de manera eficiente ha hecho uso de esta capacidad logrando adquirir nuevas oportunidades de mercado, como la apertura de las dos sucursales con recursos propios de la empresa. También, se mencionan las capacidades de gestión de recursos humanos, por el trato que se les brinda a los empleados, teniendo siempre presente sus necesidades. Otra capacidad es la del control financiero, ya que debido a la naturaleza de la empresa, el director general muestra los registros contables al contador interno de la curia, así como al Sr. Obispo en los que se reporta el estado financiero actual de la empresa.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

Se considera que la organización ha presentado un desempeño favorable respecto a su gestión financiera desde su apertura, pues las políticas de compras, que consisten en el pago puntual semanal a los proveedores, han permitido un mejor manejo de las cuentas a crédito, evitando retrasos y desconfianza por parte de los proveedores. También, llevar a cabo los registros y controles de las entradas y salidas de efectivo que están a cargo de la administradora apoyada a través del *software* de la empresa, ha permitido hacer uso del efectivo disponible y tomar decisiones estratégicas, siempre con el objetivo de obtener resultados rentables. Otros registros elaborados por la empresa son los pasivos y activos. No se cuenta como tal con registro de capital ya que no existen accionistas, ni se realizan aportaciones de socios ni familiares.

Otra de las acciones estratégicas es la planificación del flujo de caja por parte del departamento de administración que junto con la supervisión del director general son los responsables de su ejecución. Actualmente se cuenta con un plan maestro de inversión el cual consiste en una próxima ampliación de la empresa, así como la apertura de una nueva sucursal. Todas esas acciones se relacionan óptimamente por el financiamiento autosostenible que ha obtenido la empresa a lo largo de su historia. También, otra estrategia financiera que ha desarrollado la empresa para ajustarse a la demanda del mercado es la adopción de pagos en línea por ventas en línea, que se generan de las plataformas digitales como *Uber eats*, así como *Facebook*.

Se resalta la importancia del trabajo en equipo dentro de la organización donde participan el director general, el gerente general y la administradora para llevar registros financieros claves. Se destaca la participación de un contador externo quien ejecuta tareas como los pagos tributarios.

Conclusiones

La empresa se considera un caso de éxito pues siendo una empresa joven, logró con la implementación de estrategias de gestión financiera y administrativa, hacer frente a la pandemia COVID-19 de manera exitosa, pues a pesar de la situación consiguió la apertura con recursos propios de una sucursal más en Tepic, Nayarit. Su reputación y origen religioso ha representado ser una fortaleza y una ventaja competitiva. Cabe señalar que la cafetería ha logrado su crecimiento gracias a la implementación de estrategias de diversificación e integración vertical y a la estabilidad económica que ha presentado a través del uso eficiente de sus recursos propios y del recibimiento de subsidios por parte de feligreses así como de distintas figuras de la iglesia católica. Sin embargo, es relevante que la empresa siga fortaleciendo su propia estructura financiera para convertirla en una organización financieramente independiente y sostenible que ayude a continuar enfrentando retos futuros.

Caso Panadería Diany

DEYSI JAREF GONZÁLEZ HERNÁNDEZ*

Resumen

La panadería Diany es un negocio familiar fundado hace 25 años, que ha desarrollado su estrategia financiera a lo largo del tiempo basada en recursos propios. Se dedica a la elaboración, comercialización y distribución de pan tradicional. A lo largo de su trayectoria ha sido clave su perseverancia, siempre buscando crecer en el mercado por medio de su calidad y buen trato con el cliente, sin dejar su sabor tradicional. Durante la pandemia de la COVID-19 enfrentó una situación marcadamente adversa que pudo superar gracias a una nueva estrategia de comercialización basada en el uso de redes sociales.

Introducción

La panadería Diany es una empresa mediana de tipo familiar, que inició sus actividades en 1996. Es un negocio ubicado en el rubro de panificación tradicional según Directorio Estadístico de Unidades Económicas (2014). La empresa se ubica en el estado de Tabasco, México, y distribuye sus productos en diversas comunidades del municipio de Jalpa de Méndez. La logística se realiza mediante vehículos propios, y se cuenta con un local para atender a los clientes ubicados cerca de la empresa. Su personal es de 20 empleados: cinco panaderos, tres administrativos, seis chóferes y dos personas de la limpieza, y cuatro en ventas en el local. Además, contrata los servicios de un contador externo.

* deysi.gonzalez1055@alumnos.udg.mx

Diany mantiene las recetas y algunos procesos de tecnología tradicional, con el fin de preservar las características de su producto, pero innova en diversos procesos, para ser eficiente en la producción y garantizar la seguridad a su personal (ver Cuadro 1). La misión de la empresa, señalan sus propietarios, es buscar siempre, con entrega y dedicación, crecer cada día para satisfacción de los clientes. De acuerdo a la información del Censo Económico (2019) la estructura de la industria de panificación en Tabasco es oligopólica y con el objetivo de mejorar la productividad y reducir costos se ha enfocado en procesos industriales, sin embargo, la producción artesanal sigue siendo bien valorada en nichos de mercado específicos. Por este motivo la empresa mantiene la tradición en la elaboración de su gama de productos, a fin de garantizar que su pan mantenga las características y el sabor de siempre, que es un atributo bien valorado por sus clientes.

Cuadro 1. Cadena de valor de la panadería Diany

Infraestructura de la empresa.				
<i>Gestión centralizada/ Administración básica/ Autogestión financiera</i>				
Gestión de recursos humanos.				
<i>Salario generoso/Jornada de trabajo establecidas/ Capacitaciones constantes.</i>				
Desarrollo de la tecnología.				
<i>Desarrollo e innovación de procesos para la mejora del producto, calidad y producción más agilizada.</i>				
Compras.				
<i>Compra de materias primas/ Maquinaria, equipos básicos y carros.</i>				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio postventa
Recepción de materia prima, Almacenamiento de materia prima e insumos.	Compra de materia prima e insumos Procesamiento de materia prima.	Atención al cliente por parte de los trabajadores en las distribuidoras en carro y en el local, Entrega del producto de calidad.	Puntos de ventas a nivel municipio, público en general cerca del local, gestión de ventas en servicio a domicilio por medio de redes sociales, control de ventas y participación en congresos.	Difusión por medios de comunicación mediante redes sociales principalmente, además de organizar rifas y regalos a los clientes en días de festividades, además de promociones en sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

Diany a lo largo de su crecimiento ha podido hacer compatible la elaboración tradicional del pan con mejoras en su tecnología, tanto en algunos procesos de elaboración, como en su distribución en diferentes zonas del municipio. La fidelidad de su clientela y el hecho que la producción de alimentos no experimentó cierres obligatorios durante la pandemia, le permitió mantener su número de empleados a pesar de los múltiples problemas que se debieron enfrentar en ese periodo.

La empresa

La panadería Diany es una empresa mediana, inicia sus actividades en 1996, en Jalpa de Méndez, Tabasco, México, como un negocio familiar dedicado a la elaboración de pan artesanal. La inversión necesaria para la apertura de la empresa fue realizada por su propietario, Francisco Vázquez, quien aprendió con su suegro Mauro Arellano a realizar pan artesanal. Este lo motivó a ser panadero y emprender un negocio para garantizar el bienestar de su familia.

El Sr. Vázquez, sobre la base de los distintos saberes asociados a la elaboración del pan tradicional que le transfirió su suegro, fue creando su propia gama de panadería. Su primer horno fue de leña con bandejas de aluminio. Al principio vendía su producción a los vecinos ubicados alrededor de su vivienda. Con el tiempo, fue creciendo la demanda del producto, por lo que fue necesario incorporar empleados a la empresa. La capacitación del personal para ayudar en el proceso de elaboración del pan y en su distribución la realizó el mismo Sr. Vázquez, y se empezó a distribuir parte de la producción en los alrededores de la sede de la empresa, utilizando como medio de transporte bicicletas.

El crecimiento de la empresa se financió con recursos propios generados por las ventas. Entre las primeras estrategias orientadas a facilitar el crecimiento fue la adquisición de motocicletas, con el fin de ampliar la zona de distribución. Posteriormente, con la intención de cuidar la salud del personal de producción, que utilizaba el horno de leña y estaba constantemente expuesta al humo generado, se decidió la compra de un horno de gas, y también se decidió invertir en la compra de un VW Sedán, para mejorar la capacidad de distribución del producto. Además, con el fin de tener mejor control en el proceso de la elaboración del pan tradicional y su sabor, la empresa capacita al personal en las tareas que le

corresponden realizar, y utilizan herramientas publicitarias en redes sociales para promocionar sus productos.

La financiación del crecimiento siempre ha sido un reto para la empresa. De hecho, el Sr. Vázquez tuvo que trabajar fuera de Tabasco durante un año, para invertir su sueldo en el crecimiento de su negocio. Durante ese periodo, su esposa se hizo cargo de la panadería. Tiempo después, se adquirió un vehículo VW Van para la distribución del producto a diferentes zonas del municipio. Siguiendo esta estrategia de financiamiento propio, la empresa ha adquirido diversos vehículos y dos hornos industriales, necesarios para sustentar el crecimiento de la empresa y atender la creciente demanda de su producto. Actualmente Diany atiende a su clientela en un local propio, realiza servicios a domicilios y atiende pedidos mayoristas en diversos municipios. La empresa se caracteriza por mantener la calidad y sabor tradicional de la panadería artesanal en sus productos y por su buen trato a los clientes.

El entorno

Como se ha mencionado antes, Diany participa en un mercado con características de oligopolio (ver Cuadro 2). En este contexto, la empresa cuenta con una buena posición tecnológica ante sus competidores directos, gracias a las inversiones que ha realizado para las mejoras de equipos y herramientas. Entre sus competidores directos se encuentran: *La Choca*, *El Tío Jey*, *Don Arcadio*, *La Nueva Flor del Trío*, *La Espiga Dorada*, *El Santuario* y *La Lupita* que son empresas similares a Diany en términos generales.

Pero no todas las empresas que participan en el sector tienen las mismas características, también participan en la industria panaderías asociadas a grandes supermercados, como Chedraui, Bodega Aurrera y Soriana que compiten desde una posición más fuerte al ser parte de dichas organizaciones, pero, que, al producir pan no artesanal, de hecho, no participan del mismo nicho de mercado que Diany.

La diferencia entre la empresa y sus competidores, explican sus propietarios, radica en que esta mantiene el sabor tradicional y la calidad del producto artesanal en su gama de panadería, y que, junto a su buen trato a los clientes, contribuye a fidelizar a su clientela. Por este motivo su objetivo es mejorar

progresivamente en estos aspectos, porque han sido el motor del crecimiento de la empresa y ha permitido que los productos de la empresa sean reconocidos en algunos estados como Jalisco, Ciudad de México, Veracruz y Chiapas.

Cuadro 2. Estructura del mercado de la panificadora tradicional en Tabasco

Año Censal	Entidad	Estrato	Actividad económica	UE Unidades económicas	AZ11A Inversión total (millones de pesos)	A111A Producción bruta total (millones de pesos)	Participación	Participación 2	X	ID
2018	27 Tabasco	0 a 10	Total estatal	70180	479.41	35331.77	1.92	3.70	0.04	0.00
2018	27 Tabasco	11 a 50	Total estatal	2816	390.36	26980.23	1.57	2.45	0.03	0.00
2018	27 Tabasco	51 a 250	Total estatal	569	631.82	50932.28	2.54	6.43	0.07	0.01
2018	27 Tabasco	251 y más	Total estatal	51	23419.85	323073.26	93.97	8831.24	99.86	9971.57
					24921.44	436317.55		8843.83		9971.58
								IHH		

Fuente: Elaboración propia con base en información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Consultado en noviembre de 2021).

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Diany se encuentra en proceso de recuperación tras la pandemia, debido que esta le afectó de manera directa: durante la primera fase de las medidas de control sanitario, cuando fue obligatorio cerrar los establecimientos. Posteriormente porque el desempleo entre sus clientes afectó su capacidad de compra y con ello la demanda de productos de la empresa, así como por el establecimiento de normas sanitarias orientadas a reducir el aforo en locales cerrados. La caída de la demanda y las restricciones en el acceso al local obligaron a establecer diversas medidas, como la rotación del personal, y cierres temporales del local y de la distribución a las zonas más afectadas. Estas medidas se adoptaron de forma gradual, al reducirse su demanda. La poca claridad respecto al fin de la pandemia generó incertidumbre en la empresa, al observarse que la disminución

de clientes y ventas no se detenía. Para intentar superar la situación se realizaron estrategias como publicidad en redes sociales, servicio a domicilio y se financiaron el pago de salarios y las adquisiciones de materias primas con ahorros generados mediante las ventas previas de la empresa.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

La empresa tuvo que modificar la forma tradicional de atención a clientes para adaptarse a la normativa sanitaria impuesta para el control de la pandemia. También sufrió afectaciones en su capacidad de distribución en las diferentes zonas del municipio que atiende, debido a que no se contaba con el personal necesario, como consecuencia de la rotación de personal obligado por las medidas sanitarias. Por ese motivo en ocasiones no se pudieron atender todos los puntos de distribución, lo que también condujo a la pérdida de clientes. Para compensar esta situación, una de las estrategias de mayor importancia fue iniciar el servicio de entregas a domicilio y la promoción mediante sorteos de productos de la empresa en las redes sociales.

Con dichos cambios, se consiguió que la demanda se mantuviera en un nivel suficiente para que la empresa sobreviviera y pudiera afrontar los pagos de salarios del personal y compras de materia prima. El objetivo se transformó en hacer crecer la comunidad de clientes mediante el conocimiento de la calidad y sabor del producto.

La situación financiera de la empresa se debilitó por la pérdida de clientes, pero con las estrategias mencionadas anteriormente, además de la promoción que supuso una entrevista en un programa de televisión de Tabasco y su perseverancia en la distribución en las diversas zonas del municipio las cuentas de la empresa están mejorando, aún sin ayuda financiera por parte del gobierno, a quien se solicitó apoyo, pero no se obtuvo.

Financiación de nuevos proyectos

Diany, aunque en un principio fue afectada por la situación generada por la pandemia ha podido recuperarse. Gracias a las estrategias que debió desarrollar para adaptarse a las restricciones sanitarias desarrolló nuevas habilidades que

le han permitido darse conocer en nuevos mercados y conseguir nuevos clientes.

Desde su origen la empresa se ha financiando con recursos propios, reinvertiendo parte de sus utilidades para financiar su crecimiento. Y si bien aún se encuentra en fase de recuperación, ya ha conseguido aumentar su capital. El Sr. Vázquez se plantea, si continua la mejora del negocio invirtiendo más en publicidad en redes sociales, en establecer una nueva sucursal en otro punto estratégico y en la mejora continua de tecnología en sus procesos como la incorporación de otro horno industrial para el crecimiento de la actividad, buscando el reconocimiento de su sabor y calidad de su producto, ganando mejor posicionamiento en el mercado.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

En la panadería Diany se perfecciona en el sabor tradicional que caracteriza su producto controlando la calidad de la materia prima, así como la capacitación de sus empleados, principalmente los panaderos; que son el equipo de trabajo con más capacidades y habilidades en el proceso que realizan.

Durante el surgimiento de la pandemia, cuando disminuyeron los clientes tradicionales del negocio, se impulsó el uso de publicidad por medio de las redes sociales, estrategia que ayudó a conseguir nuevos consumidores. Estas ventas adicionales se han vuelto una parte importante en el crecimiento financiero actual de la empresa. Los obstáculos a los que se enfrentaron durante la pandemia, también hicieron que se realizaran diferentes planes de apoyo a la venta en el local, programas de clientes frecuentes, y contacto directo para la comunicación del horario del local. Por otro lado, mediante la distribución en automóviles se intentó mantener la distribución regional, aunque a veces no se podía acceder a todas las comunidades.

La pandemia condujo a que fuera necesario reducir la producción por la baja en ventas que se presentaba, además del aumento del costo de la materia prima. Para intentar revertir esta situación se establecieron estrategias de ventas en línea y entregas a domicilio, incluyendo publicidad en sus redes sociales. Se capacitó a los empleados, en el cumplimiento de las normas de higiene y segu-

ridad establecidas, que fueron necesarias para continuar laborando durante la pandemia.

En un principio, se establecieron estas estrategias como herramientas para evitar pérdidas o incluso el cierre de la empresa, fue una respuesta para protección de los puestos de trabajo del personal de la panadería. pero posteriormente se observó que gracias a ellas se consiguieron nuevos clientes impulsando el desempeño de la empresa. Apoyarse en redes sociales para hacer conocimiento del producto y llegar a más clientes potenciales fue clave. La proyección a futuro es continuar con la estrategia seguida hasta este momento y seguir creciendo en ventas y en reconocimiento, por la calidad de su producto y el buen trato con al cliente, y por ser un establecimiento que respeta las normas de higiene. Su estrategia financiera a futuro es continuar reinvertiendo utilidades en nuevos equipos, automóviles y locales para un mayor crecimiento.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La capacidad de gestión financiera de Diany se sustenta en conocimiento tácito. De hecho, no cuentan con registros formales de ingresos y gastos, ni de aportaciones de los socios, si bien se contratan los servicios de un contador externo, que ayuda a llevar las cuentas actualizadas y a cumplir con las obligaciones tributarias frente a Hacienda. Prácticamente el único financiamiento que han tenido Diany a lo largo de su historia es la inversión realizada por los socios, ya que su operación y su estrategia de crecimiento se ha basado en reinvertir parte de las utilidades. Los pagos que la empresa recibe son principalmente por medio del efectivo, aunque para atender los servicios a domicilio se han incorporado los cobros mediante tarjetas de crédito o débito. En la operación cotidiana de la empresa se gestionan los ingresos y gastos mediante una *caja chica* que se utiliza para los pagos a los proveedores y pagos al personal. Se realiza inventario de la materia prima. El patrimonio de la empresa y del empresario tiene un límite poco claro. Cuenta con un local propio donde se elaboran y venden sus productos, y con varios vehículos que ayudan a la distribución del producto en las diversas zonas del municipio. Además, en la actualidad dispone de hornos industriales y equipos de cocina que facilitan el proceso de la elaboración.

La empresa utiliza financiamiento externo de proveedores a corto plazo y entre los costos más altos en la operación se encuentra el energético (electricidad y gas).

El crecimiento de la empresa está conduciendo a un nivel mayor de formalización de la gestión financiera. Las inversiones a futuros incluyen un plan de financiamiento de automóviles para aumentar el número de zonas a distribuir, y se tienen en proyecto abrir más locales de la panadería en el estado o fuera de él con personas de confianza, que siempre tengan como objetivo el sabor tradicional y la calidad de sus productos que los caracteriza.

Conclusiones

Aunque los efectos de la pandemia hicieran que la Panadería Diany decrementara su producción y actividad en el negocio, e incrementara el precio de las materias primas, y a pesar de solo disponer del financiamiento de los recursos de la empresa, es una empresa exitosa. Gracias a su perseverancia que la caracteriza desde el principio de su creación y su adaptación ante una emergencia sanitaria por la pandemia, han estado realizando mejoras continuas para seguir continuando en el mercado y creciendo en él en diferentes formas de ventas, teniendo una buena posición tecnológica delante de otras empresas del mercado en que compite. También se puede decir que, al fortalecer la publicidad en redes sociales, buscar alternativa en el local e intentar llegar a las zonas de distribución como lo hacían antes de la pandemia, han podido estar a flote y mantener el personal en la empresa, mostrando la flexibilidad de la estructura en la empresa y la evaluación de los riesgos con enfoque de mercado. Asimismo, no perdiendo la esencia de su ventaja competitiva que es el sabor tradicional con calidad de la materia prima y la atención al cliente para cumplir nuevos objetivos y obtener un mayor crecimiento en la empresa familiar y ser reconocido.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística Geografía. (12 de 2014). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Instituto Nacional de Estadística Geografía. (14 de noviembre de 2021). *Censos Económicos 2019. Resultados definitivos. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>

Caso El Chilaquilón MX

VALENTÍN DE JESÚS BENÍTEZ MÉNDEZ*

Resumen

"El Chilaquilón" es una empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas en la modalidad de "Food truck", que debido a las restricciones sanitarias impuestas para el control de la pandemia de la COVID-19 ha debido replantear su modelo de negocio y encontrar acceso a distintas fuentes de financiamiento, con el fin de sobrevivir y establecer la estrategia que le ha permitido permanecer en el mercado.

Introducción

"El Chilaquilón" es una empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas. Su producto principal son los chilaquiles, que sirven en diferentes preparaciones. Cuenta actualmente con 5 miembros, y comenzó sus operaciones bajo un modelo que en su momento experimentaba un auge, los *foodtruck* (vehículos de comida), modelo de restauración implantado en el norte del país, cuya popularidad fue impulsada por diversos programas de televisión, pero al que los clientes potenciales de la empresa (del centro del país) no estaban acostumbrados. El modelo de *foodtruck* constituía una innovación en el mercado de comida rápida del centro del país que cuenta con ciertas ventajas, al dotar de movilidad a la empresa (y con ello la posibilidad de atender diversas zonas) y reduce el costo de renta de un local. Tras el advenimiento de la pandemia, la industria de la preparación y venta de alimentos fue una de las que más cambios sufrió y en muchos aspectos de las más afectadas, pues las medidas de sanidad, los

* valentin.benitez1060@alumnos.udg.mx

En relación a la participación de mercado, aproximadamente el 50% de las unidades económicas del sector de preparación de alimentos y bebidas del Estado de México, (es decir aproximadamente unas 69,859 unidades económicas) se encuentran catalogadas como sin estrato, esto es un indicador de que existe un alto índice de informalidad en el sector. El 30% (aproximadamente unas 68,304 unidades) pertenecen al estrato de 0 a 10 en total de personal laboral, según el Censo Económico 2019 del INEGI, este es el estrato en el que se encuentra el “Chilaquilón”

Tabla 2. Competencia y precios

Empresa	Producto	Precio promedio	Cantidad (porción para)
El Chilaquilón	Chilaquitorta	\$58	1 persona
Competencia 1 (Er)	Chilaquiles	\$65	1 persona
Competencia 2 (San)	Chilaquiles	\$94	1 persona

Fuente: Elaboración propia basado en precios de plataformas (Didi food, Ubereats)

En su espacio actual compite con establecimientos muy similares en cuanto a su gama de productos, aunque en otros modelos de negocio, como cafeterías fijas (dentro y fuera de la universidad), tiendas de autoservicio que ofrecen alimentos (Oxxo, Super compras) y también con otros vehículos de alimentos *food truck* que en ocasiones se ubican cerca del mismo punto de concurrencia del “Chilaquilón”. Uno de los cambios que originó la pandemia fue el uso creciente de ventas en línea de alimentos, distribuidos a través de diversas plataformas como Uber Eats, que al eliminar los desplazamientos del cliente también se constituyen en competidores. La sensibilidad al precio, considerando la variación en la demanda sobre la variación en el precio depende mucho del segmento al que se atiende, los estudiantes universitarios se muestran bastante sensibles a los cambios de precio, sin embargo, El Chilaquilón también atiende otros sectores con mucho menos sensibilidad al precio, y dado que están dentro de un promedio de precios aceptable no representa un problema para la empresa. La puesta en marcha de las actividades de la empresa, así como la realización de los ajustes necesarios para enfrentar la pandemia se han financiado con recursos propios del empresario y préstamos de familia. De las diversas fuentes posibles de acceso al finan-

ciamiento el empresario ha optado por lo que, a su criterio en el momento de tomar la decisión eran las opciones más factibles y menos riesgosas. De hecho, un objetivo señalado ha sido el de pagar los menos intereses posibles.

Tabla 3. Posibles fuentes de financiamiento y elección del empresario

Posibles fuentes de financiamiento	Característica	Elección inicial del empresario	Estrategia futura
Crédito (Bancarios, Tarjeta, Gubernamentales)	Tasas de interés (altas a bajas), plazos, procesos	—	0
Préstamos -Familiares -Socios	Sin interés o muy bajo (suerte) Pago de dividendos (suerte o reputación)	x — —	— — 0
Bonos / acciones	Pago dividendos	—	—
Venta de activos	Límite de valor del activo	x	—

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la entrevista al empresario.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

El 20 marzo de 2020 se anunció la suspensión de clases presenciales por la pandemia, lo que afectó directamente a la empresa dado que su principal clientela eran los estudiantes y trabajadores de la UAEM. Diez días después, el 30 marzo de 2020 el Consejo de Salubridad General del Estado de México decretó emergencia sanitaria por el virus SARS-COV-2. Este decreto obligó al cierre de buena parte de los servicios, entre ellos de venta de alimentos preparados.

Tras este cierre, la empresa se encontró en una situación difícil durante los siguientes meses, ya que solo operaba los fines de semana. Se consideró cerrar el negocio en su totalidad y cancelar los planes de crecimiento que en ese momento estaban considerando, como ampliar el equipo de 5 a 7 u 8 personas, y adquirir otro vehículo.

Gran parte de las ganancias previas del negocio (ahorros) estaban destinados a invertir en establecer otro local, o aumentar el personal, se tuvieron que destinar al pago de nóminas, y a desarrollar el canal de distribución a domicilio.

La financiación de los ajustes requeridos para afrontar la pandemia fue mediante recursos propios, no se solicitó o adquirió ninguna ayuda del gobierno o préstamo, para seguir operando.

Tabla 4. Situación actual de la empresa

Factor	Situación inicial	Efecto pandémico	Situación actual	Estrategia futura
Infraestructura	<i>Foodtruck</i>	+ incremento de medidas de higiene + Cierre temporal (cuarentenas) - Cese de clases	Local fijo / <i>Food Truck</i>	+ Adquirir otro local fijo
Personal	5	4	6	(8)
Tecnología (innovación)	—	(Requerida por la pandemia) +Pago con tarjeta +Entregas a distancia +Cambio en el mercado	- Cuentan con pago con tarjeta - Presencia en <i>Ubereats y Didi</i> - Entrega a domicilio - Presencia en <i>Instagram y Facebook</i>	—
Estrategia para la nueva normalidad	—	- 100% integración con plataformas - Cambio de mercado meta	- Gran parte de ventas a través de plataformas	- Incrementar presencia en redes; y + Posicionamiento
Estrategia para financiar lo requerido	- Préstamo familiar - Venta activos	(OFERTA de:) Créditos gobierno Ayudas gobierno	- Ahorro del local - Ventas - Aporte de dueño	+ Obtener líneas de crédito + Préstamo para local

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

La estrategia seguida por el Chilaquilón para afrontar la pandemia se ha constituido en una fortaleza para afrontar el escenario resultante. Se realizaron los cambios para responder a las nuevas medidas sanitarias, el cambio en los hábitos

de los clientes, el aumento en la incertidumbre y los riesgos de contagio al ser una empresa de servicios de preparación de alimentos. También se realizaron diversas innovaciones tecnológicas para poder distribuir su producto a través de las plataformas de servicio a domicilio. Con estas acciones la empresa ha adquirido un mejor posicionamiento y han logrado alcanzar un mayor número de clientes.

Tabla 5. Estrategias ante el nuevo escenario

Nuevo escenario	Estrategia	Resultado	F. Financiamiento
+ Medidas sanitarias	+ Implementar requerimientos + Desarrollar entrega a domicilio	+ No cerrar + Más alcance	+ Ahorros + Ventas + Aportación del dueño
+ Nuevo comportamiento del cliente	+ Agregar platillos (adecuados a plataforma) + Entrar a plataformas y redes sociales	+ Más Clientes + Más alcance	+ Aportaciones dueño + Ventas simultáneas
+ Riesgos de contagio	+ Capacitar personal + Insumos sanitarios (Guantes, alcohol, cubre bocas, careta)	+ Menor riesgo	+ Aportaciones dueño

Fuente: Elaboración propia.

Financiación de nuevos proyectos

En cuanto a los nuevos proyectos se espera poder abrir otra sucursal, y volver también con la operación en el *food truck*. Se espera que los nuevos proyectos puedan ser financiados por las ventas del negocio, sin embargo, tampoco se excluye la posibilidad de solicitud de un crédito, en caso de ser necesario para la adquisición de otro local y crear los manuales para franquiciar.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

A lo largo de su existencia, “El Chilaquilón” ha atravesado diversos cambios, entre los que se encuentra enfrentar a la pandemia global. Para lograr hacer frente a estos advenimientos el negocio ha implementado diversas estrategias, que se

han visto reflejadas en diversos procesos dentro de la organización y han requerido de financiamiento para su realización. En la Tabla 6 se expresan capacidades de absorción del conocimiento externo, (entendiendo que estas capacidades permiten identificar ventajas y desventajas inherentes al negocio para posteriormente implementarlas o mitigarlas).

Tabla 6. Capacidades de absorción del conocimiento externo

Capacidades de Absorción del Conocimiento externo		
Capacidad	Individuo / Estructura a cargo de la gestión	Proceso de interacción
Identificación	D	Observación y análisis
Evaluación	D	Análisis de competencia / Costo beneficio
Adquisición	D	Financiación
Asimilación	D	Capacitación (recibir y brindar)
	A	Control / Retroalimentación / Implementación
	C	R Capacitación / retroalimentación
	ET / T	Implementación en plan de trabajo
Transformación	C	Cocina / Adaptación
Explotación	C/ ET / T	Uso intensivo (innovación/ tecnología)
Dueño =(D), Administración = (A), Cocina = (C), Equipo de trabajo [meseros, limpieza, caja] = (ET) , Todos =(T)		

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se exponen las capacidades de gestión del financiamiento (entendiendo que estas capacidades permiten al empresario implementar el conocimiento externo adquirido).

Tabla 7. Capacidades de financiamiento

Capacidad	Individuo / Estructura a cargo de la gestión	Proceso de interacción
Registro y control	A / ET(Cajero)	Asiento de diario/ cobro /registro de venta
Obligaciones tributarias	Contador Externo	Contabilidad y pago de tributos
Planificación de Flujo de caja	D/Contador Externo	Análisis del flujo de caja
Gestión de fuentes de recursos financieros	D	Investigación y aportaciones
Soporte de la estrategia	A / ET(Cajero)	Control de implementación
Dueño =(D), Administración = (A), Cocina = (C), Equipo de trabajo [meseros, limpieza, caja] = (ET), Todos =(T)		

Fuente: Elaboración propia.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

El desempeño de la empresa ha sido afectado por el limitado uso de diversas fuentes de financiamiento, al utilizar únicamente un 27% de las posibles opciones, e involucrar opciones que restan tiempo o capacidad de gestión al líder financiero de la empresa.

Conclusiones

El Chilaquilón afrontó con éxito la implementación de medidas de sanidad y la entrega a domicilio para adaptarse a las condiciones exigidas por la pandemia de COVID-19. La ampliación de su mercado meta como una estrategia para no depender del colectivo de estudiantes, que es uno de los que más tiempo ha estado confinado demostró ser una ventaja competitiva asequible frente a las contingencias. El desarrollo de estas estrategias se fundamentó de fuentes de financiamiento primarias, como lo son la financiación propia y de familia. Se aprecia que el Chilaquilón siguió una estrategia financiera de “bajo riesgo” y a pesar de ver limitado su abanico de posibles fuentes de financiamiento, debido en parte a la pandemia y en parte a los riesgos percibidos de adquirir una responsabilidad ante alguna institución, a factores como procesos ineficientes inherentes a la adquisición de algún beneficio gubernamental. Este emprendimiento demostró que con una estrategia adecuada y suficiente se pueden superar crisis de nivel global.

Caso Arizona Hills

ERICA VANESSA ZEPEDA GÓMEZ*

Resumen

Este caso presenta la situación de la escuela de idiomas Arizona Hills, que debido a las restricciones implantadas por distintas administraciones para la realización de actividades educativas para contener la pandemia por COVID-19, debió suspender sus actividades de formación presencial, e innovar de forma acelerada, para atender a sus alumnos en modalidad virtual. A pesar de haber reducido su dimensión, una correcta gestión de sus recursos y capacidades permitió a la empresa permanecer en la actividad y reorientar su estrategia a las nuevas condiciones imperantes en el mercado, a pesar de no disponer de financiación adicional.

Introducción

Arizona Hills, según el catálogo de actividades económicas del INEGI se ubica en el rubro de “Escuelas de idiomas del sector privado”, cuenta con 6 planteles, 5 distribuidos en el estado de Hidalgo, específicamente en Tizayuca, Actopan, Tula, Tepatepec y Mixquiahuala, y otro en el Estado de México, en Temascalapa. Esta empresa, debido a las restricciones generadas por el control de la pandemia de la COVID-19 enfrentó diversos retos, asociados a la transformación de sus actividades sustantivas y también a una fuerte caída en su demanda, que le obligó a reducir su nivel de actividad, el número de empleados y establecer diversas medidas para reducir sus costos. Pese a esta situación, su buen uso de la capa-

* erica.zepeda3359@alumnos.udg.mx

cidad de gestión financiera durante el periodo de crisis le permitió mantenerse en el mercado.

La enseñanza de idiomas no requiere de una utilización intensiva de tecnologías avanzadas, debido a que suele basarse en la interacción entre profesores y estudiantes, sin embargo, durante la pandemia por COVID-19 la empresa tuvo que cambiar su forma de operar, para impartir las clases en línea. Entre su tecnología destaca la utilización de tabletas y televisiones para uso de los profesores en la impartición de las clases y su sistema digital de datos por alumno.

Cuadro 1. Cadena de valor de la empresa Arizona Hills

CADENA DE VALOR			
Actividades de soporte	Infraestructura: Pizarrones de vidrio, tabletas y televisión para material digital. Todos sus planteles cuentan con los colores y diseños que representan a Arizona Hills. Cuenta con carro para trasportar alumnos en excursiones y concursos, y un mototaxi publicitario.		
	Recursos Humanos: Selección de personal. Características. El maestro deberá ser extranjero o poder comprobar alguna estancia prolongada que le permita tener una perfecta pronunciación, ser empático, sociable y poder realizar una clase amena.		
	Capacitación: Los nuevos maestros y personal administrativo recibirán una capacitación previa y constante, así como, retroalimentación de sus servicios.		
	Tecnología: Clases online. Hace uso de tv, tabletas, computadora para sus clases. Cuentan con un sistema de datos por alumno digital, con impresora de credenciales propia y cámaras de seguridad.		
	Compras: Contabilidad, programadores de página, impresoras y tintas (para libros y credenciales), marketing.		
Actividades primarias	Logística interna	Servicio	Marketing y Ventas
	Control de inventario. Procesos operativos de almacén. Reparación de clases.	Clases; Recepción; Coordinación de planteles; Ventas; Marketing.	Investiga e identifica oportunidades de venta, detectando clientes potenciales. Planifica y desarrolla estrategias de marketing, realizan campañas, maneja folletos, moto publicitaria, Google, donde manejan imágenes, promocionan e incluso cuentan con pequeños videos
			Servicio Postventa
			Recibe quejas y sugerencias de los clientes y busca plantear soluciones. Administra y analiza las observaciones de los clientes. Responde a las inquietudes de los clientes.

Fuente: Elaboración propia. La cadena de valor expresa las distintas etapas que se atraviesan en el proceso productivo de la empresa.

En Arizona Hills se considera clave para el negocio contar con alta calidad en su servicio de atención al cliente y en su departamento de ventas, que prioriza la empatía y amabilidad, y que propicia la lealtad de sus consumidores. Por otro lado, busca el bienestar de su personal, incentivando sus logros y sus aportaciones, de esta manera, garantiza que sus clientes sean tratados por igual. El precio-calidad de su servicio es otro aspecto clave para el negocio. Para conseguirlo se realiza un riguroso control de contratación de personal, para garantizar que la pronunciación del idioma que se enseña sea correcta, ya sea contratando nativos de países de habla inglesa o personal que hubieran realizado estancias prolongadas en el extranjero. También se busca que dichos profesores cuenten con carisma. Arizona Hills, asume que no todos los profesores tienen una carrera afin a la docencia, algunos solo cuentan con pregrado. En el caso del personal que

no está frente a grupo, el nivel del idioma no es un requisito indispensable. Para mantener su nivel de calidad, la escuela imparte cursos y capacitaciones tanto para adquirir las habilidades docentes necesarias, como el nivel suficiente del idioma, en puestos como el de recepcionista, considerando que la pronunciación es parte de su método de venta.

También manejan una imagen de marca de la empresa, mediante el uso de un perfil de colores y diseños idéntico en todos los planteles, que contribuye a que sean reconocibles como parte de la misma empresa entre su clientela.

La empresa

Arizona Hills, tiene su matriz en Tizayuca Hidalgo, en la av. Adolfo López Mateos no. 7, en la colonia Nacozari, y comenzó labores en el año 2011. Su propietario menciona que el motivo principal para la creación de la empresa fue la ilusión de tener su propia escuela, al ser profesor ya en otra escuela de inglés, y que, aunque en ese momento no proyectó que la empresa alcanzara el nivel de desarrollo actual, siempre se ha considerado una persona con ambición, situación que le ha ayudado a plantearse metas cada vez más grandes, aprovechando su experiencia para desarrollar sus propios métodos y su conocimiento de la importancia de la pronunciación del idioma.

Para la puesta en marcha de la empresa, el dueño utilizó recursos propios, con lo que pagó la renta de un pequeño salón y la adquisición de mobiliario. El crecimiento posterior se financió con las utilidades obtenidas. La empresa ha seguido una estrategia de autofinanciamiento desde el principio de su actividad, y ha debido desarrollar su capacidad de gestión financiera a través de la experiencia acumulada. Este proceso ha sido arduo hasta alcanzar un nivel de rentabilidad que le permite disfrutar de estabilidad financiera. El empresario señala que le hubiera gustado contar desde un principio con dicha capacidad, lo que le hubiera permitido establecer tácticas como el sistema de cargos por pago tardío, que actualmente le permite controlar de mejor forma su flujo de caja.

Imagen 1. Personal actual de Arizona Hills



Fuente: Elaboración propia. El personal de Arizona Hills tuvo que ser reducido durante la pandemia por COVID-19, sin embargo, la escuela nunca fue cerrada.

Bajo el eslogan “La clave del éxito está en tus manos, estudia con nosotros y desarrolla tu potencial”, hoy en día la gestión de la empresa es llevada a cabo por el propietario de la empresa, el señor Edgar Barraza y su esposa la directora general Mireya Ruíz. La empresa cuenta con un total de 17 empleados después del ajuste de personal durante la pandemia antes mencionado. La escuela imparte cursos de nivel básico, intermedio y avanzado, y ofrece asesorías de manera grupal, personalizada e individual, con horarios y precios accesibles. Además ofrece también cursos de verano y excursiones durante el año que permiten practicar lo aprendido en clase, y que hacen atractiva la empresa para sus clientes.

Los empleados son fijos en el plantel en que están adscritos, aunque en situaciones en que son necesarios sus servicios, es posible que asistan a otros planteles. Esto suele suceder cuando se vende un paquete de clases personalizadas, o se requiere cubrir algún profesor de base que se encuentre incapacitado. En la nueva situación considerando que la enseñanza siga siendo híbrida, esto permite la flexibilidad de horarios en la agenda de los profesores, considerando tiempos y distancia a los distintos planteles.

El entorno

Arizona Hills es una empresa que actúa en un mercado competitivo, debido a la popularidad del giro, y la facilidad con la que la competencia puede entrar en

la actividad, es decir, si bien el idioma inglés se ha convertido en una necesidad para la gran mayoría de la población, existen pocas barreras para establecer empresas que se dediquen a su enseñanza. Además, en el mercado existe una gran cantidad de empresas formales que ya se dedican a enseñar el idioma. Por esa razón, atraer a clientes potenciales depende de la diferenciación del servicio y su calidad-precio.

Por otra parte, existen otros productos y servicios que también compiten por el tiempo y el dinero del que disponen sus clientes potenciales: la enseñanza de otros idiomas, como el francés, así como cualquier otra actividad extracurricular, artística o deportiva, tiene el potencial de convertirse en un producto sustitutivo: los gimnasios, las escuelas de danza, música, etc., constituyen competidores. Sin embargo, la enseñanza del inglés tiene la ventaja de que dicho idioma es considerado necesario para el desarrollo académico y laboral. El Sr. Barraza menciona que la competencia de Arizona Hills viene dada en mayor medida por las empresas del mismo giro, que cuentan con mayor presencia publicitaria en el mercado. En su caso, menciona a *Interlingua*, *HarmonHall*, *Quicklearning*, etc., como sus principales competidores. En su opinión Arizona Hills dispone de ventajas asociadas a su reputación, empatía y calidad como empresa que contribuyen a la fidelización de su clientela.

Situación actual de la empresa (efectos de la pandemia)

Arizona Hills, como muchas otras escuelas del mundo, se vio en la necesidad de cambiar su forma de enseñanza por un periodo prolongado de tiempo. Fue necesario cambiar el modelo de docencia presencial a virtual a un ritmo acelerado, para no tener que cerrar la empresa y perder ingresos; durante este proceso tuvo una indudable reducción en el número de alumnos, lo que generó un déficit de flujo de caja considerable. Para compensar, la empresa siguió una estrategia de reducción de costos que consistió en la reducción del personal y la reubicación de algunos de sus planteles. Esto permitió a Arizona Hills mantener su estabilidad financiera, si bien tuvo pérdidas de capital humano.

Si bien todas las actividades se virtualizaron, incluso, las capacitaciones se realizaron de manera virtual, y nadie asistía a los planteles, la intención de reubicar algunos de ellos fue por dos razones, la primera, el resguardo del mobi-

liario, donde seguía siendo una necesidad contar con un espacio físico y segunda, aprovechar las condiciones híbridas que se planteaban mantener al regresar a niveles de normalidad post pandemia, que permitirían que los espacios requeridos pudieran ser menores. A la fecha, algunos alumnos siguen optando por las clases virtuales.

Estrategia de la empresa ante el nuevo escenario post pandemia

El aprendizaje desarrollado durante el periodo de mayores restricciones ha contribuido al ajuste de la empresa a las nuevas condiciones del mercado. A partir del nuevo modelo de enseñanza en línea, Arizona Hills ha podido optimizar el uso de sus recursos. Para compensar su estrategia de disminución de personal para reducir costos, se decidió unir grupos de alumnos que pertenecían al mismo nivel en el idioma, ubicados en diferentes planteles, en una misma sesión. Con esta medida, con un solo maestro por nivel, se logró atender a su clientela, aún cuando se pasó de 27 empleados a los 17 actuales, sin generar un impacto negativo en su servicio. Aun cuando la pérdida de capital humano no es lo ideal para la empresa, mantener docentes que no son requeridos en un panorama de tiempo indefinido parecía un punto crítico a valorarse. Cabe destacar que la virtualidad, además, trajo la oportunidad de ofrecer sus servicios en zonas más alejadas de los planteles, ya que la distancia no representa un obstáculo en la docencia virtual. Y aunque este no fue el objetivo de la implantación de la docencia virtual, tuvo como resultado que alumnos de otros estados de la República mexicana se inscribieran, ayudando a compensar la pérdida de alumnos ocasionada por la pandemia.

Otra estrategia resaltable fue la reubicación de 3 de sus planteles a locales más pequeños con rentas más baratas. A partir de estas estrategias, Arizona Hills, logró ajustar sus costos y permanecer en la actividad sin tener que incurrir en deuda.

Financiación de nuevos proyectos

Antes de la pandemia, Arizona Hills estaba desarrollando una estrategia de crecimiento mediante el modelo de franquicias y contaba con ofertas importantes

en los estados de Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Puebla y Chiapas. Sin embargo, los inversionistas, al observar las consecuencias que tendría en la economía el estallido de la pandemia, decidieron posponer los planes. Para Arizona Hills este sigue siendo un proyecto a retomar en la nueva normalidad. Mientras el escenario económico post pandémico se aclara, su estrategia de crecimiento se basa en la mejora continua de su servicio, y la búsqueda de oportunidades para aumentar su número de planteles en zonas aledañas a los ya existentes, que desde sus inicios ha sido una de las prioridades del Sr. Barraza.

También existe la intención de ampliar el beneficio de transporte para las actividades adicionales de formación que la escuela ofrece entre sus alumnos, mediante la adquisición de un camión para los traslados de los grupos a los sitios donde se realizan las actividades, remplazando el transporte anterior de menor capacidad.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

La empresa, para tener un buen funcionamiento ha debido dotarse de recursos y potenciar sus capacidades a lo largo de toda su operación. Entre los recursos que consideramos importantes para Arizona Hills se encuentran los planteles, el mobiliario, el equipo informático (computadoras, tabletas, impresoras, internet, cámaras de seguridad), y los vehículos propios de la empresa (transporte del personal y servicio en que operan).

En cuanto a las capacidades de la empresa, en su construcción el rol principal está en los recursos humanos. El personal cumple un papel importante en la capacidad de innovación, desarrollo y creatividad del mejoramiento de sus servicios. El diálogo, y el aporte de sugerencias tanto de personal como de los clientes hacia la empresa, genera oportunidades de mejora constante. De esta manera, Arizona Hills ha logrado desarrollar sus atributos más significativos, la empatía, el buen trato y la amabilidad hacia sus clientes y empleados. Estos aspectos han contribuido a la consolidación de la reputación de Arizona Hills, que contribuye a conseguir la fidelización de sus clientes, y atraer nuevos. Para mantener este recurso, Arizona Hills procura mantener motivado a su personal.

Durante la pandemia, el cambio de la enseñanza a un modelo virtual implicó que los miembros del personal tuvieran que desarrollar nuevas habilidades

y competencias, a través de experiencias propias y cursos impartidos sobre el tema. Algunos conocimientos fueron adquiridos bajo prueba y error, hasta llegar a los resultados deseados, procurando mantener siempre la calidad del servicio.

Disponer de personal docente con una correcta pronunciación del idioma, así como la autoría de sus libros, la constante mejora del plan de estudios, y las competencias entre sus mismos planteles, sus talleres de conversación, excursiones y cursos de verano que permiten que los estudiantes practiquen el idioma de una manera divertida dota a la empresa de atributos importantes para sus clientes.

Capacidad de gestión financiera acceso a la financiación y desempeño de la empresa

La capacidad de gestión financiera en Arizona Hills se ha construido mediante la experiencia. Su modelo de financiación está basado en el uso de recursos propios, por lo que garantizar un flujo de caja equilibrado es necesario. En este sentido la gestión de cobros es relevante para Arizona Hills. Uno de los problemas identificados fue que se concretaban las ventas, pero no los pagos. Cuando el empresario detectó esta situación, que le llevó incluso a vender mobiliario de la empresa para completar el pago de salarios y otras obligaciones, aun teniendo una matrícula suficiente para generar los ingresos necesarios para solventar los gastos de la empresa, cambió su esquema de cobros. Para desincentivar los pagos extemporáneos estableció un recargo por pago tardío. Así, los clientes procuran pagar a tiempo sus mensualidades.

La empresa si bien cuenta con registros (ingresos y egresos), realiza operaciones con pagos diferidos (documentos por pagar), utiliza crédito bancario, y realiza planeación financiera con respecto a activos de la empresa y contratación de personal, carece de un departamento específico de finanzas. La directora señala que Arizona Hills no lleva un control digital de sus finanzas que permita una visualización clara del crecimiento o los gastos que se realizan en la organización. La contabilidad se contrata a un contador externo que gestiona sus obligaciones tributarias.

Conclusiones

En conclusión, los efectos de la pandemia han sido llevaderos gracias a sus estrategias oportunas, como la reducción de capital humano y la reubicación de 3 de sus planteles. Debido a la impartición de clases en línea fue posible unir grupos de diferentes sucursales, utilizando un profesor para una clase donde se conjuntarían varios grupos ubicados en el mismo nivel, pero diferente plantel. Además de considerar salones más pequeños para una modalidad híbrida durante la primer etapa de regreso a clases y el resguardo de su mobiliario en primera instancia, permitiendo solventar gastos que se comenzaban a derivar de la pérdida de alumnado, cambio que los llevó a su supervivencia y el autofinanciamiento de sus servicios. Cabe destacar que la organización no cuenta con un departamento sólido encargado de la gestión financiera, por lo cual se apostó para su autofinanciamiento al buen uso de sus recursos, limitando la detección de otro tipo de oportunidades monetarias externas.



*Financiación y capacidades en el éxito de la PYME:
Casos de empresas durante la pandemia*

Se terminó de editar en diciembre de 2022
en los talleres gráficos de TRAUCO Editorial
Camino Real a Colima 285 int. 56
Teléfono: (33) 32.71.33.33
Tlaquepaque, Jalisco

En este libro se analiza cómo las capacidades presentes en la empresa y el acceso a la financiación explican el comportamiento empresarial durante el confinamiento generado por la pandemia de la COVID-19 y en el complejo escenario económico resultado de las diversas crisis provocadas por éste. El estudio se realiza desde una perspectiva transdisciplinar, con el fin de abordar las diversas dimensiones de la empresa, sus capacidades y acceso a la financiación, tanto desde la perspectiva estratégica individual, como de los factores que afectan de forma transversal al sector de la PyME.

Los autores son en su mayoría investigadores del Centro de Estudios de las Organizaciones y las Instituciones (CIO) del Departamento de Estudios Regionales (DER-INESER) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara. Asimismo, el libro incluye 11 casos de PyMEs mexicanas elaborados por estudiantes de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos (SNP) de CUCEA, que presentan diversos niveles de acumulación de capacidades y modalidades de financiación. Los hallazgos empíricos que se exponen son resultado del proyecto "Respuesta Adaptativa de la PyME ante el cambio institucional" del CA-UDG-503 "Estudios Sobre la PyME". Esta obra fue posible gracias al apoyo del CONACyT y la Universidad de Guadalajara.

MNEE

MAESTRÍA EN
NEGOCIOS Y ESTUDIOS
ECONÓMICOS



CUCEA
Posgrados

El mejor lugar para el talento

ISBN 978 607571746-3



9 786075 717463