

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

## TESIS

### **Factores Administrativos y Económicos que Influyen en el Fracaso de las Mipymes del Sector Gastronómico en el Municipio De Chimalhuacán**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Andrea Guadalupe Aguilar Jiménez

DIRECTOR DE TESIS:

Mtro. Ángel Eduardo Márquez Ortega

AGOSTO 2023

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho a Voto de las Mujeres en México".

Oficio núm.210C2301010200L /171/2023  
Chimalhuacán Estado de México a 23 de agosto 2023.

Asunto: SOLICITUD DE ACTA Y FOJA PARA TITULACIÓN

M. EN G. E. MIRNA MOLINA GARCÍA  
ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR  
P R E S E N T E:

En atención al oficio No. 620 de fecha 22 de agosto del 2023, por el que me remiten el formato de Registro de opción de titulación de la alumna Andrea Guadalupe Aguilar Jiménez de la Maestría en Administración con número de matrícula 202075007, mismo que se señala se encuentra en posibilidad de titularse bajo la opción de "Tesis" de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Maestría del Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, me permito hacerle de su conocimiento lo siguiente:

Del análisis hecho a la documentación respecto a los votos aprobatorios, de la opción de titulación solicitada; esta Subdirección no tiene objeción en autorizar, por la cual se designa el siguiente Jurado.

Nombramiento	Nombre	Cedula Profesional
Presidente	M. en BI.T. Ángel Eduardo Márquez Ortega	7347986
Secretaria	M. en A.N. María Dolores Coria Lorenzo	10734315
Vocal	Dr. Jesús Jorge Coutiño Velázquez	1139704

Lo anterior con la finalidad de que se integre la documentación respectiva y al efecto se señala la fecha para la ceremonia protocolaria de Titulación, el jueves 31 de agosto de 2023 a las 11:00 horas., en la Sala de juntas del edificio "A".

"TECNOLOGÍA Y CULTURA PARA EL PROGRESO"



DR. JOSÉ CARLOS GARCÍA RAMÍREZ  
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.c.p. M. en C.C. Hipólito Gómez Ayala.- Director Académico  
Minutario/Archivo  
JCGR/ive



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN

Encabezado de Doc. Internos A. Nombre del Formato



LIBERACIÓN DE TESIS



B. Código/Revisión/ Fecha:

FOR-039-01/01/04AGO21

Chimalhuacán, Estado de México a 23 de 08 2023.

AQUIEN CORRESPONDA:

Por este medio informamos que en nuestro carácter de revisores de la TESIS que presenta:

Nombre del egresado o egresada	Andrea Guadalupe Aguilar Jimenez
No. de Matrícula	202075007
Línea de Investigación	Mercadotecnia
Nombre del Título de la Tesis	Factores Administrativos y Económicos que influyen en el Fracaso de las MiPymes del Sector Gastronómico en el Municipio de Chimalhuacán.

Exponemos que hemos revisado y que a nuestro juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, para que la titulación pueda ser sometida a examen de grado.

Por lo antes expuesto, nos permitimos emitir el presente oficio de: LIBERACIÓN DE TESIS, en nuestro carácter de REVISORES, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa de la misma.

ATENTAMENTE.

Mtro. Ángel Eduardo Márquez Ortega Director de Tesis

Dr. Jesús Jorge Coutiño Velásquez Revisor 1

Mtra. María Dolores Coria Lorenzo Revisor 2

Vo. Bo.

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



## Contenido

Introducción.....	11
<b>CAPITULO I PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
Planteamiento del problema.....	19
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos .....	21
Justificación .....	21
Hipótesis .....	22
<b>CAPITULO II FRACASO DE LAS MIPYMES.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Fundamentos teóricos para comprender las anomias de MiPymes: teoría de escenarios y teoría de sistemas por Bertalanffy .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Teoría de los escenarios .....	24
2.1.2 Teoría de sistemas por Ludwig Von Bertalanffy .....	31
2.2 Introducción a las MiPymes .....	33
2.3 Evolución histórica y crecimiento de las MiPymes .....	34
2.4 La importancia de las MiPymes.....	36
2.5 Participación de las MiPymes en México .....	38
2.6 Concepto de fracaso empresarial.....	40
2.7 MiPymes del sector gastronómico .....	44
<b>CAPÍTULO III FACTORES QUE INCIDEN EN EL FRACASO DE LAS MIPYMES.....</b>	<b>47</b>
3.2 Factores determinantes en el fracaso de las MiPymes .....	50
3.3 Factores sociales .....	53
3.4 Factores políticos .....	55
3.5 Factores económicos.....	56
3.5.1 Financiamiento .....	57
3.5.2 Inadecuada contabilidad interna .....	58
3.6 Factores administrativos.....	58
3.6.1 Informalidad de las MiPymes .....	60
3.6.2 Administración familiar .....	61
3.6.3 Falta de conocimiento y de liderazgo.....	61
3.7 Factores que inciden en el fracaso de las MiPymes del sector gastronómico .....	62
<b>CAPITULO IV METODOLOGÍA.....</b>	<b>65</b>
4.1 Método de investigación.....	66

<b>4.2 Tipo de investigación.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.1 Aplicación de las teorías para el análisis correlacional.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 Diseño de investigación .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 Técnica de investigación .....</b>	<b>70</b>
<b>4.5 Unidad de análisis .....</b>	<b>70</b>
<b>4.5.1 Población.....</b>	<b>71</b>
<b>4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Resultados factores administrativos .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1.1 Planeación.....</b>	<b>76</b>
<b>5.1.2. Filosofía empresarial .....</b>	<b>78</b>
<b>5.1.3 Experiencia profesional .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2 Resultado de factores económicos .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.1 Ingresos.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.2 Egresos .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2.3 Gastos .....</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>100</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Principales problemas de las MiPymes .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabla 2.1 Diferencias previsión- planificación de escenario .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 2.1 Medio ambiente de las empresas .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 2.3 Clasificación según el tamaño de los empleados .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2.4 Importancia de la Pyme en la producción y el empleo.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 2.5 Distribución de empresa mexicanas.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2.6 Clasificación por sector económico.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 2.7 Conceptualización de fracaso.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 2.8 Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional y en los servicios privados no financieros, 2018.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2.9 Unidades Económicas por tamaño, 2018.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 3.1 Esperanza de vida (en años) .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 3.2 Problema existentes dentro de las 5 áreas.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3.3 Principales factores que inciden en el fracaso del sector gastronómico.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 4.1 Metodología.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 4.2 Medio ambiente de las MiPymes del sector gastronómico.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 4.3 Total de MiPymes en Chimalhuacán (2022) .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 4.4 Tabulador para correlación.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 4.5 Operacionalización de las variables.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 5.1 Correlación del indicador planeación.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 5.2 Correlación del indicador filosofía empresarial.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 5.3 Correlación del indicador experiencia laboral.....</b>	<b>74</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 2.1 Antecedentes de la aparición de las pequeñas y medianas empresas.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2.2 Problema de las empresas mexicanas.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2.3 Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño de empresa, 2018.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 3.1 Árbol de problemas.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5.1 Clasificación de empresas encuestadas.....</b>	<b>.69</b>
<b>Figura 5.3 Cargo de la persona encuestada.....</b>	<b>70</b>

## Agradecimientos

A mi mamá por siempre confiar en mí, por siempre apoyar mis decisiones y siempre impulsarme a ser mejor persona, gracias a su apoyo, así como a su amor incondicional, gracias mamá por ser mi guía y mi inspiración.

A mi esposo por su apoyo incondicional y por sus consejos, que gracias a todo ese trabajo en equipo que realizamos, hemos crecido como personas, como profesionistas y como pareja.

A mi hermana y padre, por su comprensión y apoyo incondicional.

A mi director de tesis, que con su experiencia y conocimientos me guio durante este proceso de manera excepcional.



## Resumen

En los últimos años, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) se han incrementado en número debido a su adaptación al medio, sin embargo, son vulnerables en comparación de las grandes empresas, ya que no llegan a posicionarse en el mercado y terminan en el fracaso. El fracaso de las MiPymes es consecuencia de una deficiente administración y mal manejo de finanzas porque la mayoría de las personas a cargo no tienen conocimiento acerca de la gestión administrativa del negocio, por esta razón es indispensable identificar los factores administrativos y económicos dentro de la empresa. Por lo anterior, el presente trabajo es determinar los principales factores económicos y administrativos que influyen en el fracaso de las MiPymes a partir del análisis de correlación de los indicadores (planeación, filosofía empresarial, experiencia profesional, ingresos, egresos y gastos) utilizando un método comparativo con enfoque mixto, el cual se fundamentó en la recolección de datos a partir de una encuesta. Los resultados indicaron que la planeación es un aspecto importante para que no exista el fracaso de las MiPymes, debido a que el indicador mostró una correlación mayor al 0.90 con respecto a los demás indicadores, y con ello, generar un vínculo entre los factores administrativos y económicos, donde la dirección de la empresa podrá apoyarse de la planeación estratégica para construir con bases sólidas un negocio que maximice en su totalidad los recursos y así evitar el fracaso a corto o mediano plazo.

## Abstract

In recent years, micro, small and medium-sized enterprises (MiPymes) have increased in number due to their adaptation to the environment, however, they are vulnerable compared to large companies, since they do not manage to position themselves in the market and end up in failure. The failure of MiPymes is the consequence of poor administration and poor financial management because most of the people in charge do not have knowledge about the administrative management of the business, for this reason it is essential to identify the administrative and economic factors within the company. . Therefore, the present work is to determine the main economic and administrative factors that influence the failure of MiPymes from the correlation analysis of the indicators (planning, business philosophy, professional experience, income, expenses and expenses) using a method comparative with a mixed approach, which was based on the collection of data from a survey. The results indicated that planning is an important aspect so that there is no failure of MiPymes, because the indicator showed a correlation greater than 0.90 with respect to the other indicators, and with this, generate a link between administrative and economic, where the management of the company will be able to rely on strategic planning to build a business with solid foundations that fully maximizes resources and thus avoid failure in the short or medium term.

## Introducción

A través del tiempo las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han crecido considerablemente, se han posicionado como una red empresarial a nivel mundial, debido al gran número de empresas existentes, estas empresas se han caracterizado por su considerable aporte en los procesos productivos y de comercialización, así como también en el número de empleos que generan, estas empresas cuentan con grandes ventajas siendo una de las más importantes su flexibilidad y su adaptación a las nuevas tecnologías que surgen.

Las MiPymes representan más del 97% de los negocios del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), contribuyendo económicamente con una porción del Producto Interno Bruto (PIB) entre el 20% y el 50% en la mayoría de las economías APEC, mientras que en México de las 5.6 millones de empresas que existen el 98.8% son consideradas MiPymes, generando el 73.8% de empleos y de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) aportan el 42% del PIB (ECONOMÍA, 2020).

A pesar de lo mencionado anteriormente, las MiPymes se encuentran en un mercado difícil, pues desde inicio de operaciones se enfrentan a la estabilidad financiera de las grandes empresas, así como su accesibilidad a tecnología avanzada, por tanto, que su promedio de vida según el INEGI corresponde a 7.8 años, siendo poco probable que lleguen a consolidarse en el mercado nacional (ECONOMÍA, 2018), la esperanza de vida va depender de diversos factores, desde la estabilidad económica, dificultades para integrarse a cadenas de proveeduría, el poco acceso a financiamientos debido a los requisitos que no pueden cumplir, quedando únicamente como recursos las estrategias de consolidación que estas generen.

Existen diversos factores que imposibilitan el crecimiento de las MiPymes, llevándolas al fracaso, sin embargo, la primera clasificación se relaciona con factores internos y externos, es decir, factores internos aquellos factores que son causales internamente por la misma empresa y los externos aquellos que se imponen por el medio en el que se encuentren, algunos ejemplos se podrán observar en la tabla 1.

Tabla 1. Principales problemas de las MiPymes

Sector	Problema	Autores
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administracion de operaciones</li> <li>• Administracion de recursos humanos</li> <li>• Administración financiera</li> <li>• Administración general</li> <li>• Aversion al riesgo</li> <li>• Bajo control de calidad</li> <li>• Capacidad técnica</li> <li>• Cultura empresarial</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Desestimar nuevas tecnologías</li> <li>• Diseño de la estructura</li> <li>• Formación empresarial</li> <li>• Inadecuada planeacion</li> <li>• Obtener financiamiento externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Haar, Leroy</li> <li>• Haar, Leroy</li> <li>• Parra Escobar</li> <li>• Dini, Ferraro y Gasaly</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Haar, Leroy</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Parra Escobar</li> <li>• Haar, Leroy</li> <li>• Huang y Brown</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente económico</li> <li>• Bajo control de calidad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Costos de los insumos</li> <li>• Marco laboral</li> <li>• Marco regulatoria</li> <li>• Nivel de demanda</li> <li>• Precio de los combustibles</li> <li>• Tadsa de interés</li> <li>• Tipo de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Haar, Leroy</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Huang y Brown</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> <li>• Cámara de comercio de Santiago</li> </ul>

(Fuente: Alvarez, (2009). Manual de la Micro, Pequeña y mediana empresa. Pàg. 51. )

Los factores externos, al ser ajenos a la empresa no pueden ser controlados en su totalidad, por el contrario los factores internos son controlables por la empresa, sin embargo, al poder controlar los problemas no cuentan ni con las herramientas ni con la experiencia necesaria para poder dar una solución provocando entonces el fracaso de las empresas. Como se muestra en la Tabla 1, los principales problemas estan relacionados con la administración, la planeación y la filosofia empresarial, por lo que es necesario analizar porque las MiPymes fallan constantemente en la parte administrativa a tal magnitud que lleguen al fracaso.

La administración, como se observa es un factor presente en el fracaso de las empresas porque la falta de ingresos y un mal manejo de los egresos va ser el resultado de una inadecuada administración como parte de un mal manejo de los recursos con los que cuenta el negocio. La economía de las empresas tal como los ingresos, los egresos y los gastos, trabajan en conjunto con la parte administrativa, es decir, elaborar una administración financiera, que es el proceso destinado a proyectar y fijar las bases financieras de la empresa con el fin de minimizar los riesgos y maximizar los recursos de la empresa, va a ayudar a las MiPymes a evitar el fracaso.

La presente investigación esta conformada por 5 capítulos, el primero, el protocolo de investigación donde se describen los antecedentes, se plantea el problema, se establecen los objetivos y se formula la hipótesis, que, en conjunto, será la base para la dirección de la investigación, el segundo capítulo, tiene relación con la variable independiente, es decir, el fracaso de las MiPymes, se inicia el capítulo con los fundamentos teóricos para la investigación, para el trabajo se tomaron en cuenta dos teorías que sustentaran la investigación, la teoría de escenarios y la teoría de Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy, además de analizar los antecedentes históricos de las MiPymes en México y el impacto económico que tienen dentro del país; el tercer capítulo, esta enfocado a la variable dependiente, los factores que inciden el fracaso de las micro, pequeñas y mediana empresas, se describe con precisión los factores administrativos, económicos, políticos y sociales que están involucrados en el fracaso de las MiPymes; el cuarto capítulo, se describe la metodología de la investigación, así como se establecen y diseñan los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos que sustentó el trabajo; finalmente, el quinto capítulo, se observará el análisis de los resultados que se obtuvieron, los cuales fueron examinados en el software PSPP para determinar la correlación existen entre los factores económicos y administrativos que inciden en el fracaso de las MiPymes.

# CAPÍTULO I

# PROTOCOLO DE

# INVESTIGACIÓN

## Antecedentes

En la presente investigación se analizará la situación actual de las MiPymes del sector gastronómico, así como, aquellos factores administrativos y económicos que afectan su desarrollo e incluso las llevan al fracaso, como primera instancia se detallará la definición de MiPyme así mismo su clasificación de acuerdo al número de trabajadores, como segundo lugar se revisará el concepto de fracaso y las diversas maneras de cómo se puede interpretar, por último, se recopilarán algunas investigaciones pasadas que hayan hecho mención sobre el fracaso de las MiPymes.

La MiPymes en América latina forman parte fundamental del ámbito empresarial, su importancia radica en las aportaciones que otorgan a la economía, así como en la generación de empleos, según las estadísticas las MiPymes constituyen más del 90% de las empresas de este giro (Correa Felipe, 2018). Las MiPymes se definen de acuerdo al número de empleados con los que cuentan, una micro empresa tiene menos de 10 trabajadores y las pequeñas y medianas empresas tiene de 10 a 250 trabajadores (Isidoro, 2006). Estas empresas al ser un soporte vital en la economía nacional y tener el mayor porcentaje de empresas activas en el mercado diversos investigadores se han dedicado a su estudio y cuyos objetivos radican en la solución a problemas que se presentan y ponen el riesgo el crecimiento.

En México la situación de las MiPymes no es muy diferente con respecto a la situación en general de América Latina, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su censo económico (2019) el 94.9% del sector empresarial es ocupado por las microempresas mientras que el 4.9% por las pequeñas y medianas empresas, siendo el sector restaurantero el segundo con mayor porcentaje de estas empresas, debido a que 12 de cada 100 negocios corresponden a servicios de preparación de alimentos y bebidas, sin embargo, el promedio de esperanza de vida de estos negocios corresponde a 7.8 años.

La clasificación de las MiPymes según el INEGI (2019) corresponde de la siguiente manera, micro empresas de 0 a 7 empleados y Pymes de 11 a 250 trabajadores, hay que destacar que los micronegocios emplean a 4 de cada 10 empleados, es decir, tienen un 37.2% del personal ocupado, mientras que las pymes emplean a un 30.7% de la población, con estos datos se puede observar que estas empresas representan parte vital de la economía del país, aportando

el mayor número de negocios activos y el mayor porcentaje de personal ocupado, por consiguiente, analizar que las hace vulnerables, que factores debilitan su desarrollo es necesario para poder frenar esa situación y mejorar su nivel competitivo frente a las grandes empresas.

Analizar los factores que llevan a las MiPymes a tener pocos años de vida ha sido un tema de interés para diversos investigadores, en la presente investigación se hablará de aquellos factores económicos y administrativos que inciden en el fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas; el fracaso empresarial es un proceso por el cual diversas MiPymes no han podido evitar pasar, se puede decir que una empresa entra en este proceso cuando enfrentan problemas con la demanda de su producto o cuando se encuentren en estado crítico frente a sus obligaciones financieras, es cuando se puede hablar de un fracaso empresarial (Depaz, 2016).

El *fracaso* es un término que se evita ser empleado por la sociedad, debido, a que es el antónimo del término *éxito*, cuyo alcance significativo es representado como lo ideal en alcanzar en la vida, *ser exitoso*, por lo que la palabra *fracaso* representa todo lo contrario, y es asociado con la falta de *competencia* para realizar actividades específicas, aunque por otra parte, un enfoque diferente sería mirarlo desde una perspectiva positiva, es decir, como aquella forma de poder observar el error, aprender y poder corregir.

“El fracaso es una importante lección que puede ayudarnos a comprender que el único de los *fracasos* absolutos ocurre cuando nos alejamos de lo que vale la pena” (Mejía, pág. 43), fracasar no siempre significa que todo se ha perdido, se debe tomar como un aprendizaje y como una nueva oportunidad, de esta manera se pueden observar puntos críticos, puntos clave y puntos que se necesitan maximizar para conseguir el objetivo deseado o el éxito.

La definición de *fracaso empresarial* engloba gran variedad de aspectos que inciden negativamente en las actividades de las empresas, etimológicamente el término proviene del latín *Frangere* cuyo significado es *romper* o *estrellarse*, mientras que la Real academia lo define como “Malogro, resultado adverso de un negocio” (RAE, s/f), el fracaso de las empresas entonces hace referencia a un proceso de crisis tan fuerte llegando a un punto crítico



incapaces de poder continuar con sus operaciones, teniendo como fin el fracaso de la empresa el cual puede ser definitivo o temporal (Depaz, 2016).

Según Altman (2006) son cuatro conceptos los que se relacionan con el fracaso empresarial: fracaso, insolvencia, incumplimiento y bancarrota; el primero se refiere “cuando la tasa de rendimiento del capital invertido, considerando el riesgo, sea significativa y continuamente más baja que la tasa de retorno de inversiones similares” (Vargas, 2015, p. 30), el segundo se trata cuando las empresas ya no cuentan con liquidez, el tercero, cuando las empresas ya no cumplen con los pagos a proveedores, renta, pagos de préstamos, etc. y por último *bancarrota*, cuando las empresas tienen que parar operaciones definitivamente (Vargas, 2015).

A continuación, se mencionarán algunas investigaciones que hablan sobre el fracaso empresarial de las MiPymes y cuáles han sido aquellos factores que se han localizado como posibles detonantes para el cierre de las micro, pequeñas y medianas empresas. Un estudio realizado por Cauich (2009) acerca de aquellos factores administrativos y financieros que inciden en el quiebre de pequeñas y medianas empresas, a través de un método cuantitativo utilizando una técnica estadística con el programa computacional (SPSS), muestra un panorama general de la situación de las MiPymes en el país y en el estado de Quintana Roo, mencionando que estas empresas son pilares en el desarrollo económico del país además de ser grandes generadoras de empleo, sin embargo, sin importar que tengan el mayor porcentaje de empresas, las MiPymes no están al nivel competitivo pues según Cauich (2009) son 4 veces más ineficientes que las grandes empresas debido a que tienen factores negativos que no les permite avanzar de manera adecuada, la conclusión del autor en su investigación nos menciona que los factores más representativos del fracaso en el estado de Quintana Roo, están relacionados con el nivel de ventas, la demanda, los ingresos y el margen de utilidad.

Con relación al fracaso empresarial, un estudio realizado por Börger (2009) analiza la definición de *fracaso* y los factores que influyen en ese proceso, a través de los modelos de predicción, de quiebre o bancarrota, cabe destacar que predecir el fracaso de las empresas a tiempo ayuda a la economía, en la investigación se mencionan que existen 4 áreas que inciden en el quiebre de las empresas, las cuales son: marketing, contabilidad, inventario y flujo de caja, sin embargo, la conclusión del autor nos menciona que los factores que ayudan a

elaborar un modelo de predicción son los de tipo económico, financiero, de mercado y de intervención, además menciona que el modelo discriminante múltiple, es el más utilizado para la predicción del fracaso, aunque cabe destacar que la aplicación del modelo va ser muy variado de un país a otro debido a la situación económica del país, estado o lugar en que sea aplicado.

El modelo discriminante múltiple, es “una técnica estadística usada para clasificar una observación a priori en uno de varios grupos dependiendo de las características individuales de la observación” (Altman, 1969, p. 589), los pasos de este método son: establecer una clasificación explícita de los grupos, 2 o más, después se procede a recolectar los datos para los objetos de los grupos, y finalmente, se trabajan con dos grupos, empresas en bancarrota y empresas en no- bancarrota, para poder determinar qué factores son los que inciden (Börger, 2009).

Otro estudio realizado por Mures (2004) cuyo objetivo principal fue analizar el fracaso empresarial y explicar los factores económicos-financieros que repercuten de manera negativa a las empresas, a través de una metodología cualitativa y una aplicación de la técnica regresión logística debido a las muchas variables que intervienen durante el fracaso empresarial, dio como resultado que la información de datos socio- económicos recopilados de las ventas anuales de las empresas es un punto clave para realizar un modelo de predicción del fracaso empresarial.

Por otro lado, en una investigación realizada por Córdova (2020), acerca de los principales factores que conllevan al fracaso de las MiPymes en la ciudad de Chachapoyas, Perú, el autor utilizó un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y se apoyó de un cuestionario, aplicado a 45 personas que fracasaron es su negocio, la investigación arrojó los siguientes resultados como los principales factores que inciden en el fracaso:

“Atención deficiente (77.8 %), Mucha competencia (64.4 %), Mala ubicación del negocio (57.8 %), Deficiente administración (53.3%), Mal uso del capital (44.4 %), Baja calidad del producto (44.4 %), Poca demanda del producto (42.2 %), Variabilidad de precios de insumos (37.8%), Poca experiencia en el rubro (35.6 %), Falta de estudio de mercado (33.3 %), Pocos proveedores de insumos (33.3%), Falta de

atención continua (31.1 %), Limitado recurso humano capacitado (26.7 %), Inseguridad (robos, asaltos en negocios) (26.7 %), Sobrecosto en recursos humanos (26.7 %), Poca utilidad o margen de ganancias (22.2 %), Mal acondicionamiento del local (22.2 %), Carga tributaria (20 %) y Factores climáticos (17.8 %)” (Córdova, 2020, p. 14)

Ante esos resultados se puede observar que los factores internos superan a los externos en el fracaso de las MiPymes y visto de esta forma, ambos son determinantes en el fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que, se debe poner atención por igual.

Y finalmente un estudio realizado por Baque (2020) acerca del fracaso de las MiPymes de Ecuador, a través de una metodología descriptiva-documental, cuyo objetivo es analizar el fracaso y cuáles son los factores que lo desencadenan, según los emprendedores, el fracaso está relacionado con factores externos, es decir, factores económicos, políticos y sociales, entre los más representativos es la limitación de apoyos financieros, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas entre otros, mientras que para los analistas el problema se ubica dentro de las empresas, específicamente en la capacidad de administración de los responsables, y finalmente los resultados de la investigación apuntan que en 2020 un factor determinante fue la pandemia de COVID- 19, con la caída de ventas, cierre de negocios y descenso en la productividad, sin embargo factores ajenos a la pandemia se hace mención de 4 causas internas que también intervienen en el fracaso como factores principales, aspectos financieros, de gestión, del empresario y del proyecto, que tienen como consecuencia complicaciones con la “liquidez, pagos de obligaciones, administración deficiente, mal manejo de procedimientos internos, falta de experiencia profesional y ausencia de un plan de negocio realista” (Baque, 2020, p. 18)

### **Planteamiento del problema**

Según el texto *¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?*, enfatiza que las MiPymes en el país, constituyen más del 90% de los negocios establecidos a nivel nacional, pero desafortunadamente de ese porcentaje 7 de cada 10 empresas no sobreviven en el mercado debido a que existen diversos factores que influyen en el fracaso de estas, entre

los más representativos se encuentran con un 43% problemas administrativos, 24% por falta de financiamiento y con un 24% por problemas fiscales, además de destacar que estas organizaciones subsisten en medio de un mercado agresivo, demandante, con insuficiente acceso a tecnología y a trámites burocráticos interminables, aunado a esas barreras las Pymes tienen problemas en su estructura organizacional, en el liderazgo y en la falta de conocimientos administrativos entre otros (Cruz, 2016).

Por tal motivo, el fracaso de las empresas se ha convertido en un tema de mucho interés, debido al constante crecimiento de MiPymes en los últimos años y a su afectación de forma económica y social, además de ser un tema que presenta muchas variables de los factores que intervienen en la mortalidad empresarial. Un estudio realizado por Camargo-Guerrazzi (2017) muestra la identificación de cuatro temas principales que causan el declive de las empresas (internos y externos), los cuales son el espíritu empresarial, la gestión y el desempeño estratégico, la innovación y evolución, así como el medio ambiente en el que se desenvuelven.

Los problemas más destacados que se han mencionado se relacionan con una deficiente administración; y uno de los principales factores se debe a que la mayoría de estas empresas se manejan bajo la informalidad, ocasionando que presenten diversas desventajas para ser competitivas y poder mantenerse en el mercado, las causas de estas desventajas como lo menciona Cruz (2016) se relacionan con aspectos:

“la falta de marketing para la captación de clientes, la contratación de personal no calificado, no tener acceso a financiamiento, la contratación de proveedores poco confiables, no tener un plan estratégico para posicionarse en el mercado, no elaborar un estudio de mercado, no distinguir entre precio-calidad, excesivos gastos sin control, falta de planeación, problemas de sucesión y problemas financieros”. p.331

Analizando los datos anteriores se puede observar que, todo lo mencionado, se deriva de una deficiente administración, es decir, todos los puntos anteriores se pueden ubicar en los 4 pasos administrativos, planeación, organización, dirección y control, sin embargo actualmente algunos autores recomiendan tener mayor énfasis en temas financieros y el

cumplimiento de 3 objetivos “la supervivencia, rentabilidad y crecimiento” (Rodríguez, 2005), no obstante la falta de importancia que tienen las MiPymes sobre estos datos dan como resultado el declive y fracaso empresarial, por otro lado se puede observar que son aspectos que se pueden evitar si se detectan a tiempo.

El problema dentro de las MiPymes del sector gastronómico tiene relación con los factores mencionados anteriormente, por lo que, se deben analizar específicamente cuáles son los que causan mayor incidencia,

¿Cómo se relacionan los factores administrativos con los factores financieros que tienen mayor incidencia en el fracaso de las MiPymes del sector gastronómico de Chimalhuacán?

### **Objetivo General**

Analizar qué factores administrativos tienen mayor incidencia en el fracaso de las MiPymes, a partir de la relación con los factores financieros que presentan mayor incidencia hacia el sector gastronómico en el municipio de Chimalhuacán.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los factores administrativos que afectan al fracaso empresarial.
- Identificar los factores económicos que afectan el fracaso de las MiPymes.
- Elaborar un estudio correlacional entre factores administrativos y económicos que inciden en el fracaso de las MiPymes.
- Analizar los indicadores que enuncien los fracasos de las MiPymes del sector gastronómico.

### **Justificación**

El siguiente trabajo tiene como finalidad identificar los factores económicos y factores dentro del proceso administrativos que inciden en el fracaso de las MiPymes, partiendo de un plan estratégico de permanencia que ayude a analizar los factores que inciden el fracaso de las MiPymes, con el objetivo de identificarlos a tiempo y poder prevenir un fracaso de la empresa.

El trabajo es elaborado a partir de la importancia que tienen las MiPymes en México, en primer lugar, debido a que estas constituyen una parte vital de la economía del país al ser más del 95% de empresas de este tipo lo cual representa una porción fundamental en la red empresarial de México, en segundo lugar, porque representan un importante sector generador de empleos, por tal motivo estudiar su desarrollo y su crecimiento es muy importante debido a que solo aportan el 41% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que significa que son menos eficientes que las grandes empresas que solo abarcan el 5% dentro de la red empresarial (Esquivel, 2002).

Con este trabajo se pretende ayudar tanto a empresarios como a futuros emprendedores a tener las herramientas necesarias para la creación de estrategias funcionales y poder así lograr la competitividad en el mercado, esto a su vez repercute en su crecimiento, de esta manera se quiere que lograr que las MiPymes existentes perduren en el mercado además de aumentar el número de empresas activas lo cual beneficiara tanto en la economía del país como en el crecimiento de nuevos de empleos.

## **Hipótesis**

Si se obtiene la relación de los factores económicos, relacionados con los ingresos y egresos y los factores del proceso administrativo enfocado a la planeación entonces se podrá encontrar que indicadores tienen mayor influencia en el fracaso empresarial.

# CAPÍTULO II

# FRACASO DE

# LAS MIPYMES

## **2.1 Fundamentos teóricos para comprender las anomias de MiPymes: teoría de escenarios y teoría de sistemas por Bertalanffy**

En la presente investigación se abordarán los principales factores que influyen en el fracaso de la MiPymes, es importante mencionar que estas empresas constituyen más del 90% de la red empresarial mexicana, de ahí la importancia de comprender sus anomias. Se analizarán a través de 2 teorías administrativas, la primera la teoría de escenarios y la segunda la teoría de sistemas por Bertalanffy.

La teoría de escenarios ayudará a los empresarios a crear todos los escenarios posibles que pudieran interferir negativamente en el crecimiento o desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, una vez creados los escenarios, se podrán crear estrategias que ayuden a eliminar o minimizar a las amenazas, evitando el cierre total de las empresas; por otro lado, la segunda teoría de sistemas por Bertalanffy complementa la teoría de escenarios, donde menciona que todo está relacionado entre sí, es decir, si el empresario descuida un escenario este puede traer consecuencias a futuro, ningún detalle negativo o positivo se puede descuidar, de lo contrario los efectos que esto conllevaría pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de una empresa.

### **2.1.1 Teoría de los escenarios**

La importancia de predecir o construir el futuro de una empresa es algo con lo que, actualmente, muchos investigadores han coincidido en poner más atención, a pesar de ser una actividad difícil, existen métodos como: pronósticos, simulaciones, proyecciones entre otros, que ayudan a lograr este proceso, logrando disminuir la incertidumbre de las empresas a través de la detección de obstáculos y amenazas que pudieran afectar negativamente a las organizaciones, también esta importancia se debe a que actualmente se está en constantes cambios como, tecnológicos, económicos, políticos; entre otros que influyen en el posicionamiento competitivo de las empresas.

A continuación, se analizará la teoría de escenarios desde una perspectiva teórica, examinando los conceptos claves y sus autores principales, así como los aportes más significativos en la minimización de riesgos, en la competitividad de las empresas y en su permanencia en el mercado.



En primer instante, el origen del análisis de escenarios se remonta a finales de la segunda guerra mundial, debido a que las economías mundiales se vieron en la necesidad de contar con una planificación para prevenir un ejército prospectivo, aunado a esto, con la llegada de la guerra fría llevó a los analistas políticos estadounidenses a la necesidad de anticipar con que estrategias de ataque iba a realizar el enemigo, lo que llevó a que se crearán posibles escenarios para prevenir dichos ataques (Chumaceiro, 2011).

Inicialmente, no es hasta 1950 que es introducido como modelo de planeación, siendo Herman Khan, el pionero de este término, utilizado en estudios militares desarrollados por la Rand Corporación, donde laboraba Khan, en específico planificaba estrategias para la Fuerza Aérea de los Estados Unidos de América; sin embargo, este nuevo método fue perdiendo fuerza debido a la distorsión de la idea original, ocasionando que muchas empresas comenzaran a confundirlo con un simple pronóstico o previsión cuya diferencia se podrá observar en la tabla 2.1, por lo que actualmente autores como: Dubin, Lynham y Van de Ven retomaron la teoría de escenarios proponiendo nuevos modelos para la creación de estos, Dubin (1969), presenta un modelo en el cual establece 8 pasos para la construcción de escenarios (Vergara, 2010).

**Tabla 2.1** Diferencias previsión- planificación de escenarios

Previsión	Planificación de escenarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra sobre las certezas</li> <li>• Desemboca sobre proyecciones en un solo punto/lineales</li> <li>• Cuantitativo – cualitativo</li> <li>• Esconde los riesgos</li> <li>• Favorece la inercia</li> <li>• La simplicidad- complejidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra sobre las incertidumbres</li> <li>• Desemboca sobre las imágenes lógicas del futuro</li> <li>• Cualitativo- cuantitativo</li> <li>• Subraya los riesgos</li> <li>• Favorece la flexibilidad y el espíritu de la responsabilidad</li> <li>• La complejidad- la simplicidad</li> </ul>

(Fuente: Schwartz, (1995). La planificación estratégica por escenarios. pág. 205)

El término *escenarios* según Khan y Wiener son “*intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que puede conducir a una situación futura plausible*” (como se cita en Jordán, 2016), para Paul Nicol “los escenarios proveen de unos marcos o restricciones para analizar el futuro, limitando el número posible de futuros a ser considerados” (Vergara, 2010), en términos generales los escenarios son futuros posibles que podemos tomar en cuenta para la toma de decisiones estratégicamente; sin embargo, cabe resaltar que “la construcción de escenarios no pretende predecir el futuro, como afirman Godet y Durance (2009) de manera que, <<el futuro no está escrito, sino que está por construirse. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles>>” (Jordán. 2016).

*Englobando los conceptos anteriores, y de acuerdo con De Mosquera (2016) se puede decir que los escenarios:*

“Son narraciones que describen caminos alternativos hacia el futuro. Son futuros posibles que proyectan una gama de resultados, basados en hipótesis plausibles y les permiten a las personas imaginar lo que puede ocurrir. No predicen lo que va a suceder, pero sí permiten entender mejor a partir de hoy lo que puede suceder mañana” p.2

Con esta definición se puede observar que la importancia de crear escenarios va más allá de poder anticiparse al futuro, pues conocer mejor las futuras circunstancias puede influir en la correcta toma de decisiones, logrando que la empresa cumpla de manera efectiva sus objetivos planeados, en resumen, la función principal de crear escenarios es evitar que los cambios tomen por sorpresa a las empresas; es decir, que no cuenten con un plan de acción que se pueda ejecutar ante las circunstancias presentadas.

Para Dess y Lumpkin (2003) conocer el entorno, significa “alertar a las organizaciones sobre tendencias y acontecimientos críticos antes que los competidores lo reconozcan. De lo contrario, la empresa puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva” p. 281, por otra parte, conocer el entorno no es suficiente, Certo Y Peter (1996) mencionan que no sirve de mucho tener conocimiento del entorno, sino que será más eficiente

si se sabe interpretar de manera correcta, así como si se sabe actuar ante cualquier acontecimiento de la forma más asertiva.

Según Chumaceiro (2011) los escenarios deben cumplir 3 condiciones: pertinencia, coherencia y verosimilitud, es decir, como se ha mencionado anteriormente, los escenarios son aquellos que ayudan a reducir riesgos, por lo ser pertinentes hace referencia a que se deben dar en el momento preciso que se necesiten, con coherencia se refiere a que la información dada debe ser acorde a la situación que se desea prever, y a las condiciones en las que se encuentra y verosimilitud se enfoca a la veracidad que tiene la información otorgada para su análisis.

Otro concepto ligado al tema, corresponde al de *planeación de escenarios*, cuya función es ser la herramienta que como menciona Chumaceiro (2011) “ayuda al director o gerente estratégico a identificar en el medio estos factores que contribuyen a incrementar la incertidumbre que circunda y afecta de manera directa a la organización” p.285, es decir, es la herramienta que va analizar el entorno que se desea conocer; por consecuencia, es el instrumento que ayude a la toma de decisiones, debido a que, ayuda a la gerencia de las empresas con la predicción de los cambios del medio social, económico, político y tecnológico que pudieran suscitarse afectando directamente en los objetivos establecidos por la empresa.

Un concepto más para analizar es *prospectiva* y según, Tovar (2014) “es el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que surgen de sus influencias conjugadas”, mientras que para Godet (1985) como lo menciona Morales (2007), prospectiva se define como:

“un nuevo enfoque para la previsión, que se puede describir como global, cuantitativo y múltiple en el contexto de un futuro incierto, hay un conocimiento de un futuro que implica cierta influencia determinista del pasado y del presente, pero que al mismo tiempo reconoce la presencia de alternativas que, en cuanto tales, son voluntad” p. 3-4

No obstante, el término *prospectiva* tiene origen a principios de los años 50 siendo Gaston Berger unos de los pioneros en esta disciplina, donde se plantea que es importante estudiar el futuro para poder atender y comprender el presente. Otro autor pionero es Bertrand de Jouvene (1964), quién propone la idea de la existencia de múltiples escenarios futuros, por lo tanto, la prospectiva es todos aquellos futuros posibles que se puedan imaginar y, por consiguiente, los escenarios que se pueden analizar para encontrar y elegir el más efectivo para ir construyéndolo estratégicamente en el presente (Astigarraga, 2016).

Los modelos para la construcción de escenarios fueron evolucionando, desde una propuesta por Porter, enfocado únicamente es el sector industrial, hasta otro diseñado por Peter Schwartz, el cual sirvió como base para otros modelos futuros; El creado por Peter Schwartz (1995) está construido por los siguientes 8 pasos:

“Identificar la pregunta, los factores claves del Microentorno, participar en una investigación amplia y creativa, pensar críticamente acerca de los factores importantes, analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples y desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles”  
pp. 208-220

El primer paso de este modelo, *identificar la pregunta*, se refiere a identificar objetivamente las necesidades, problemas, amenazas etc. de la empresa y posteriormente orientarlo hacia el entorno; En el segundo paso, *los factores claves del microentorno*, donde una vez identificada la problemática se analizan los factores que inciden para ocasionarla, los cuales llevan al éxito o al fracaso a las empresas.

El tercer paso, *fuerzas motrices del macroentorno*, una vez que se analiza el microentorno, se procede a identificar los factores necesarios para entender ahora el macroentorno y poder comprender cómo es que afectan los factores políticos, económicos, ambientales, tecnológicos, etc. que conforman al macroentorno a los factores detectados del microentorno, al mismo tiempo se puede observar que fenómenos son inevitables y cuales son impredecibles, es decir, que aspectos van a afectar tanto negativamente como positivamente y si estos pueden ser o no controlados por las empresas, una vez realizados los análisis del micro y macro entorno Peter Schwartz elaborara el cuadro como se muestra a continuación, (Tabla 2.2).

El Tabla 2.2, muestra de manera exacta cuáles son los factores del microentorno que se pueden presentar dentro de una organización, así como las preguntas necesarias que se deben de formular para entender sus necesidades y, al mismo tiempo, crear sus objetivos, metas y estrategias, mientras que; por el otro lado, se colocarán los factores del macroentorno que pudieran afectar a los factores del microentorno de manera positiva o negativa, conocer esos factores ayuda a las organizaciones a poder prevenir y a plantear sus objetivos teniendo en cuenta las amenazas que se pudieran presentar en el presente y el futuro cercano, así como también aprovechar las oportunidades que se detecten.

El cuarto paso, *Clasificar por orden de importancia e incertidumbre*, es donde se comienza a dar prioridad a los factores que necesitan tratarse inmediatamente para poder cumplir con el paso uno, siendo en primer lugar aquel que sea de mayor importancia para cumplir el beneficio mayor y en segundo lugar por grado de incertidumbre; es decir, aquello que rodea a los factores de importancia.

El quinto paso, *Escoger las lógicas de los escenarios*, una vez realizada la jerarquización por importancia e incertidumbre se procede a la creación de escenarios; sin embargo, se debe tener en cuenta esa jerarquización para evitar crear múltiples escenarios provocando así una confusión al decisor. En otras palabras, se deben establecer ejes a partir de los cuales se crearán los escenarios para dar solución de acuerdo a la importancia de los factores a tratar, entre menos escenarios se creen se podrán tomar mejores decisiones, para este paso Peter Schwartz nos indica que para la construcción de ejes o matrices, que servirán como base para la creación de los escenarios es importante tener en cuenta cinco intrigas que a su parecer abarcan más aspectos del macroentorno, estas intrigas son: *Revolución, Ciclos, Posibilidad infinita, El llanero solitario y Mi generación*.

La primera intriga, *Revolución*, abarca todo cambio que se pudiera presentar repentinamente y suele ser imprevisible, segunda intriga, *Ciclos*, se refiere a que todo tiene un periodo, en ocasiones es de crecimiento, pero a su vez viene el declive, son fases que no son controlables a pesar del empeño que se coloca para que no suceda, tercera intriga, *Posibilidad infinita*, es tener en cuenta el tamaño infinito que tiene nuestro mundo, y que además sigue creciendo, cuarta intriga, *Llanero solitario*, se refiere a la intuición que tiene el ser humano y la quinta

intriga, *Mi generación*, hace referencia a la parte socio-históricas que marcan a cada generación.

**Tabla 2.2** Medio ambiente de las empresas

Micro ambiente	Macro ambiente
<p>Comprende el género de factores que se puede esperar encontrar en un análisis de sector o en un plan de empresa de tipo clásico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores indirectos y directos</li> <li>• Actividades de empresas semejantes</li> <li>• Proveedores susceptibles de deducir ellos mismos el valor agregado</li> <li>• Clientes susceptibles de decidir fabricar más bien de comprar</li> <li>• Fabricantes de productos y servicios de sustitución eventual</li> </ul> <p>Tendencias del mercado</p> <p>¿Quiénes son los clientes?</p> <p>¿En qué medida sus necesidades cambian?</p> <p>¿Cómo esta segmentado el mercado?</p>	<p>Comprende todo lo que es más grande y lo que tiene importancia, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias sociales</li> <li>• Cambios en los valores y estilos de vida</li> <li>• Situación demográfica</li> <li>• Confianza de los clientes</li> </ul> <p>Perspectivas económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas del sector</li> <li>• PIB Nacional y Regional</li> <li>• Comercio internacional</li> <li>• Balanza de pagos</li> <li>• Estructuración económica</li> </ul> <p>Punto de vista político</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia de los cambios en los equilibrios políticos</li> <li>• Reglamentación nacional y local</li> <li>• Cambios políticos a nivel mundial</li> </ul> <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionamiento de las técnicas de producción existentes</li> <li>• Nuevas tecnologías potenciales</li> <li>• Incidencia de las técnicas informáticas sobre la gestión de las empresas</li> </ul>

(Fuente: Nombre, Schwartz, (1995). La planificación estratégica por escenarios. p. 210)

Sexto paso, *Tapizar los escenarios*, crear los menos escenarios posibles para no confundir al decisor, no significa no tomar en cuenta todos los factores, se deben incluir todos aquellos que puedan incidir en el microentorno de forma positiva o negativa, se deben tomar en cuenta la mayor parte de los factores, incluyéndolos en los escenarios a los que pudieran afectar.

Séptimo paso, *Implicaciones*, en este punto los escenarios ya están creados, y partiendo de ellos entonces se regresa al paso uno, donde se coloca la necesidad u problemática a resolver frente al escenario para comprobar que cubre todos los aspectos necesarios, también se formulan las preguntas como: ¿Cómo se presenta la decisión en cada uno de los escenarios?, ¿Dónde han sido revelados los puntos débiles?, ¿La decisión o la estrategia es suficientemente robusta en cada uno de los escenarios o no es creíble sino en uno en otro de ellos?.

Octavo paso, *Selección de indicadores precursores*, durante este último paso se debe elegir el escenario que más se asemejen al futuro cercano de la empresa, tomando en cuenta indicadores que ayuden a la toma de decisiones, la elección del escenario de debe realizar lo más pronto posible para comenzar a desarrollarla de forma eficiente.

Al aplicar los 8 pasos, para la creación de escenarios, se puede observar con mayor precisión los factores que pudieran afectar a la empresa, sin embargo, es necesario poder comprender el origen de estos factores con la intención de comprender como pudieran afectar y a que áreas, lo que nos lleva a aplicar la teoría General de Sistemas, lo cual nos menciona que todo este ligado entres si, si falla un departamento de la empresa, puede provocar el fallo de todas las demás.

### **2.1.2 Teoría de General sistemas por Ludwig Von Bertalanffy**

La Teoría General de Sistemas (TGS), propuesta por Ludwig Von Bertalanffy nace de la idea que todo está relacionado entre sí, es decir, que necesitamos aprender conocimientos de distintas áreas para comprender aquellos fenómenos a los que sería imposible entender si se abordan desde un solo ángulo, esta teoría nos permite buscar, analizar y comprender áreas diferentes al problema, fenómeno, situación, etc. que se quiera estudiar.

La primera formulación de la teoría TGS es por parte del biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1947) con el objetivo de entrelazar la biología con la física, esto lo realiza ante la necesidad

de llenar vacíos existentes entre la investigación y la teoría de la biología, como se sabe, la ciencia está dividida por disciplinas, facilitando el estudio de cada una; sin embargo, cuando una persona se dedica al estudio de una sola disciplina difícilmente se relaciona con otra, lo que limita sus conocimientos a una sola área en general.

Por otro lado, conforme a la evolución de la humanidad se puede notar la existencia de nuevos fenómenos, problema, situaciones, etc. por entender, lo que ha llevado a que diferentes disciplinas y subdisciplinas trabajen juntas para hallar respuestas a esas nuevas inquietudes.

Primeramente, antes de profundizar en la TGS es conveniente analizar y entender el término *sistema*, para Bertalanffy “un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes” p. 56, es decir, como se comporta elemento *A* en presencia de elemento *B*, y como estos dos reaccionarían si existe un elemento *C*, estadísticamente existen numerosas combinaciones en las que podrían interactuar dichos elementos y las reacciones que generarían, por otro lado, que la TGS se vale más del principio aristotélico que menciona “el todo es más que la simple suma de sus partes”, lo cual nos da a entender que los elementos que interactúan no se analizan por separado sino ya en conjunto.

De igual forma, cabe señalar que hablar de *sistema* se puede interpretar como una *totalidad*, de tal manera, que un sistema es estudiado como *un todo*, sin embargo, Bertalanffy menciona que “el progreso solo es posible pasando de un estado de totalidad indiferenciada a la diferenciación de partes” pág. 72, es decir, un sistema es un todo, pero para poder entenderlo y analizarlo es necesario dividirlo, estudiarlo y así comprender el todo.

Un concepto más a entender es la *entropía*, término que proviene del segundo principio de la termodinámica, que se define como “el grado de desorden y de caos que existe en la naturaleza (...) este principio establece que a cada instante el Universo se hace más desordenado. Hay un deterioro general pero inexorable hacia el caos” (Carmona s/f, p. 1).

Dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas, existe un desorden y por ende un deterioro conforme pasa el tiempo y en ocasiones es este deterioro lo que ocasiona el cierre definitivo de las empresas, debido a que los empresarios no saben controlar este desgaste que existe dentro de sus empresas, a continuación, se analizarán a profundidad las MiPymes.



## 2.2 Introducción a las MiPymes

Definir una empresa sin importar el tamaño, número de trabajadores o sector al que pertenezca se vuelve sencillo por ser una definición global. Según Anderson (1998) citado por Flores (2009), define a una empresa como una “unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” pág. 43

Cabe considerar que, las micros, pequeñas y medianas empresas son un factor importante en la economía de México ya que actualmente se consideran como un principal sector económico debido al gran porcentaje que ocupan en el número de empresas existentes. Las MiPymes en México son reguladas por diferentes instituciones del gobierno, por lo que su definición y clasificación ha variado constantemente de acuerdo al tamaño de la empresa, al sector al que pertenece, al número de ventas y al número de trabajadores (Monroy, 2007). Así mismo, el 90% de los países se basa de acuerdo al número de trabajadores para dar una definición de la pyme, mientras que un 60% considera el número de ventas de la empresa y un 35% considera los activos que la empresa posea (Cardozo, 2012).

De acuerdo a la secretaria de Economía con respecto al número de trabajadores las pymes se clasifican de acuerdo a la Tabla 1.3.

**Tabla 2.3** Clasificación según el tamaño de los empleados

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el tamaño de los empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
<b>Pequeña</b>	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
<b>Mediana A</b>	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2009)

La clasificación de las MiPymes ha pasado por diversos cambios a lo largo del tiempo, es por tal motivo que ha sido complicado definirlas, y cómo se puede observar la definición se ha basado esencialmente en base a la cantidad de personal empleado, así como también se

pueden considerar factores como el volumen de facturación o el valor de los activos producidos, estos factores a considerar son utilizados al criterio de cada país de acuerdo con las necesidades que presenten ya sean sociales, políticas o económicas (Saavedra, 2008), cabe recalcar que la evolución de las micro pequeñas y medianas empresas ha tenido una evolución a través del tiempo, por lo que es necesario conocer la historia de las MiPymes en México.

### **2.3 Evolución histórica y crecimiento de las MiPymes**

La evolución de las MiPymes en México ha resultado complicada ubicarla a través del tiempo, puesto que los indicadores de definición y clasificación varían constantemente, aunque ciertas características de estas empresas se identifican en diversas culturas del mundo desde tiempos remotos, donde se han presentado diversos cambios en las economías sociales que han repercutido en la economía actual del país (Peraza, 2020). El nacimiento de estas empresas se asocia con satisfacer las necesidades primarias del hombre por lo que está ligado con el apoyo a la Revolución Industrial para fomentar el crecimiento de nueva tecnología (Molina, 2014).

Existen 3 etapas importantes en la evolución de las MiPymes en México según González (2002); La primera etapa se refiere a las MiPymes en general del sector industrial, ya que fueron estas las primera en adquirir importancia entre los años 50's y 60's durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones lo que ocasionó que las MiPymes se encontrarán limitaciones para alcanzar productividad y calidad, alejándose así de alcanzar un nivel competitivo con empresas internacionales, lo que a su vez provocó que en los años 70's se enfocarán únicamente en la supervivencia de estas, esta crisis continua hasta los años 80's y es aquí donde inicia la segunda etapa de la evolución de las MiPymes y lo que llevo a la tercera etapa a partir de los años 90's donde se observan apoyos de financiamiento externo y una estabilidad económica interna (Peraza, 2020).

La evolución de las MiPymes ha sido gradual a partir de la tercera etapa, los cambios se han hecho visibles días con día, sin embargo, aún existen muchos cambios y mejoras por hacer, las pequeñas y medianas empresas actualmente si son una base para la economía, pero también son objeto de estudio para analizar por qué fracasan. Algunas de las aportaciones

más importantes durante estas 3 etapas de las pequeñas y medianas fueron; por ejemplo que en 1954 cuando lo que actualmente es la Secretaría de Economía define un Marco Legal para que estas empresas se puedan clasificar según su tamaño, también se comenzaron a crear instituciones con programas de apoyo y financiamiento para estas empresas como el programa de Apoyo Integral (PAI) a la industria pequeña y mediana pero este programa sólo reconocía aquellas empresas que contaran con más de 6 personas, menos de eso sólo se consideraban talleres, lo cuales, no contaban con ningún apoyo, pero fue en 1979 cuando el Plan Nacional de Desarrollo Industrial reconoció a como pequeña industria a aquellos que su inversión de activos fijos fuera de 10 millones de pesos en ese año (Ávila, 2018).

Estas 3 etapas se pueden visualizar de manera porcentual en la figura 1.1 donde nos muestra el porcentaje que ocupaban las pymes en México y como ese número fue creciendo considerablemente.

En México, a partir del crecimiento de las MiPymes, su importancia de estas ha crecido considerablemente, debido a la aportación cuantitativa que estas generan con la aportación de empleos, aunque la importancia no sólo se limita a la aportación económica sino también consideran el papel de carácter social que juegan las empresas, otro punto a considerar como menciona Tunal (2003) como se cita en Saavedra (2008) es la capacidad que tienen estas empresas para generar empleos con menores requerimientos de capital.

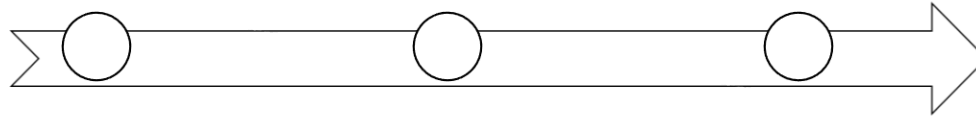
Surgieron en 1910 después de la Revolución Mexicana.

1930 el 12% por el número de establecimientos y 88% talleres y artesanos.

En 1965 fue 56.8% y la micro 41.8%.

En 1971 el 64.4%.

En 1995-1998 aumento 37.2%



En 1950 fue 25% talleres y artesanos.

En 1955 fue el 51.9%.

En 1960 fue el 56.7% los talleres y artesanos un 42.8%.

**Figura 2.1** Antecedentes de la aparición de las pequeñas y medianas empresas  
(Fuente: Datos tomados de Rodríguez 2002 como se cita en Molina 2014)

El 15 de abril de 2013, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la federación, un decreto, el cual se trataba de crear el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), con el objetivo de seguir impulsando la creación y el crecimiento de más micro, pequeña y medianas empresas. Este instituto tiene como propósito que México tenga un crecimiento en innovación para poder ser más competente en mercados extranjeros, pero de la misma forma también busca beneficiar al mercado interno, consolidando empresas productivas (Peraza, 2020).

## 2.4 La importancia de las MiPymes

La MiPymes en México son fundamentales e indispensables para el crecimiento económico de México, actualmente se tiene una base sólida de micro, pequeñas y medianas empresa; por lo que se debe mejorar en todo lo posible para que se pueda tener un nivel competitivo con el mundo, de tal manera que empresas mexicanas puedan tener presencia no sólo en México si no fuera en el extranjero (Cerón, 2015).

Según Monroy (2007), la importancia de las Pymes económicamente se basa en los siguientes aspectos.

- La fuente de trabajo que generan estas empresas.
- La flexibilidad de adaptación a los cambios del mercado que poseen.
- La adaptabilidad a nuevas tecnologías y el costo menor en infraestructura.

Sin embargo, el mayor impacto de las MiPymes se concentra en ayudar a reducir la pobreza, debido a la gran cantidad de empleos que generan no sólo en México sino a nivel mundial, dicho impacto se puede observar en la Tabla 2.4 (Saavedra, 2014).

**Tabla 2.4** Importancia de la Pyme en la producción y el empleo

País	Participación en el empleo formal	Participación en la producción	
<b>Argentina</b>	70.2%	53.7%	
<b>Brasil</b>	59.8%	34.3%	
<b>Chile</b>	63.0%	20.4%	
<b>Colombia</b>	67.2%	38.7%	
<b>Ecuador</b>	55.0%	20.0%	
<b>México</b>	75.0%	62.0%	
<b>Paraguay</b>	77.0%	-	
<b>Perú</b>	67.9%	55.5%	
<b>Uruguay</b>	68.5%	-	
<b>Venezuela</b>	38.1%	-	
<b>Argentina- CNE-2004</b>		66.3%	50.2%
<b>Unión Europea-27-2005</b>		67.1%	57.6%

[Fuente: Cohen y Baralla (2012) como se cita en Saavedra (2014)]

Por lo anterior, la tabla nos muestra la importancia de las Pymes de manera global, pero siendo más específicos en México las pymes son el principal generador de empleos además como señala Saavedra (2014) se considera que las Pymes representan el 99.80% del total de las unidades económicas, generan el 78.5% del empleo y aportan el 52% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, Tabla 2.5.

La importancia de las MiPymes radica en la aportación cuantitativa que aporta a la economía nacional, además de su importante papel que juega en la generación de empleos. De acuerdo a lo mencionado, se puede observar que las Mipymes son parte fundamental de la red empresarial de México, por lo que su estudio se ha convertido en un tema que diversos investigadores quieren explorar al ser una línea de investigación de suma importancia no sólo en México, si no en todo el mundo; las tablas anteriores mostraban la clasificación y el número de de empresas que existen en México, pero ahora, se analizara la participacion de estas empresa de acuerdo a su distribucion sectorial (Valdés, 2012).

**Tabla 2.5** Distribución de empresa mexicanas

<b>Empresas</b>	<b>Ni de empresas</b>	<b>% del total de las empresas</b>	<b>% de generación de empleos</b>	<b>% de aportación al PIB</b>
<b>Micro</b>	6,048,137	94.9%	45.60%	14.6%
<b>PYME</b>	312,285	4.9%	30.7%	30.7%
<b>Grandes</b>	12,746	0.2%	23.7%	54.7%
<b>Total</b>	6,373,169	100.00%	100.00%	100.00%

(Fuente: INEGI 2019)

## 2.5 Participación de las MiPymes en México

La competitividad de una empresa va a depender de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter empresariales, el sector con la infraestructura regional (Saavedra 2010). Así pues, varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de poder determinar la competitividad en las empresas. Para Rubio y Aragón (2006) como se menciona en Saavedra (2012), la clave de la competitividad son los recursos críticos (aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas).

En 2020, el Senador Juan Zepeda presentó una iniciativa para impulsar la capacitación, innovación tecnológica, articulación productiva e internacionalización de pequeñas y medianas empresas (Pymes), debido a que estas empresas generan el 72% de empleos y son de suma importancia para la economía nacional, destacando su aportación en producción, comercialización de bienes y servicios, lo cual coloca a las MiPymes en un eslabón determinante en la cadena de actividad económica, además de ser esencial para impulsar la economía local y regional del país. Con el impulso de estas empresas se pretende que las Pymes sean eficientes, competitivas y ofrezcan productos y/o servicios de calidad ya que las condiciones del mercado a nivel nacional e internacional demandan de las empresas mejorar su calidad (República, 2020).

Las Pymes se pueden clasificar en tres importantes sectores: Manufactureros que representan el 48% total de las Pymes, de comercio con un 48.3% y de servicios con un 3.7%, a pesar que este último tenga menor porcentaje de empresas, tiene un 38% de empleos generados siendo el mayor empleador de los otros dos sectores. A su vez estos tres sectores se dividen tienen subcategorías, como lo muestra la Tabla 2.6.

**Tabla 2.6** Clasificación por sector económico

Sector	
Industria	Minería, Manufactura, Electricidad y Agua y Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.
Comercio	Comercio. Incluye un total de dos subsectores económicos.
Servicios	Servicios Financieros y de Alquiler, y servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes y profesionales. Incluye un total de trece subsectores económicos.

## 2.6 Concepto de fracaso empresarial

El emprendimiento no es una tarea fácil, los emprendedores se enfrentan con muchos obstáculos, y a menudo se cometen muchos errores. Según las estadísticas, el 80% de las empresas **fracasan** antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años (GESTIÓN, 2016) siendo muy variados los factores que obligan a las empresas a cerrar.

El concepto de fracaso empresarial puede resultar un poco ambiguo, debido a los diversos criterios que se consideran para dar una definición más certera, para Lizárraga (1997) como se menciona en Gómez (2019), el término fracaso empresarial se vincula con la insolvencia, sin embargo, el término se clasifica en tres tipos diferentes: insolvencia aguda o técnica: que se comprende como la falta de liquidez a corto plazo para pasivos vencidos; es decir, en esta etapa los ingresos resultan ser inferiores a los gastos; la insolvencia crónica: que se entiende como la falta de liquidez para pagos de pasivos que comprenden dos o más ejercicios económicos y la insolvencia terminal: que es la falta de capacidad para financiar cambios permanentes en el estado de situación financiera.

El fracaso empresarial como se mencionó es un concepto muy amplio, debido a que engloba diversos factores que repercuten de manera negativa en las empresas, también se revisan las causas para que las empresas entren en crisis, así como todos aquellos síntomas que las MiPymes presentan para entrar a un proceso de deterioro. Siendo así que los autores al tener una gran variedad de situaciones se ven obligadas a definir el fracaso empresarial en función de la situación en la que se presente. De forma genérica existen tres estados distintos de fracaso:

- Fracaso económico: se refiere cuando los ingresos que tiene la empresa no alcanzan a cubrir los gastos y los costes.
- Fracaso financiero: se relaciona con la falta de liquidez de la empresa.
- Fracaso jurídico: se presenta cuando la empresa tiene una existencia de un patrimonio neto negativo, lo que significa una sanción legal (Mures, 2004)

De acuerdo con la Institución Universitaria Escolme (2016) la definición de fracaso empresarial hace referencia a una situación negativa que afecta la actividad empresarial, y de igual forma se podría definir como: “un cese de operación o ejecución empresarial, estando



ligado a la imposibilidad de generar una participación económica en el mercado” (Vargas, s/f), por otro lado, la Tabla 2.7 muestra las conceptualizaciones del fracaso por diversos autores.

Sin embargo, los factores que colocan a las MiPymes en un estado de vulnerabilidad e inestabilidad se encuentran como los más comunes y significativos que cometen los propietarios, como los establece Marchan (2009) como se cita en Lozada (2019) son: falta de elaboración de un plan de negocios, no existe una ejecución de estrategias, la falta de identidad empresarial, incongruencias entre la misión, visión, filosofía y valores de la empresa, una mala administración de gastos, un incorrecto cálculo de gastos y costes y la falta de inversión en tecnología.

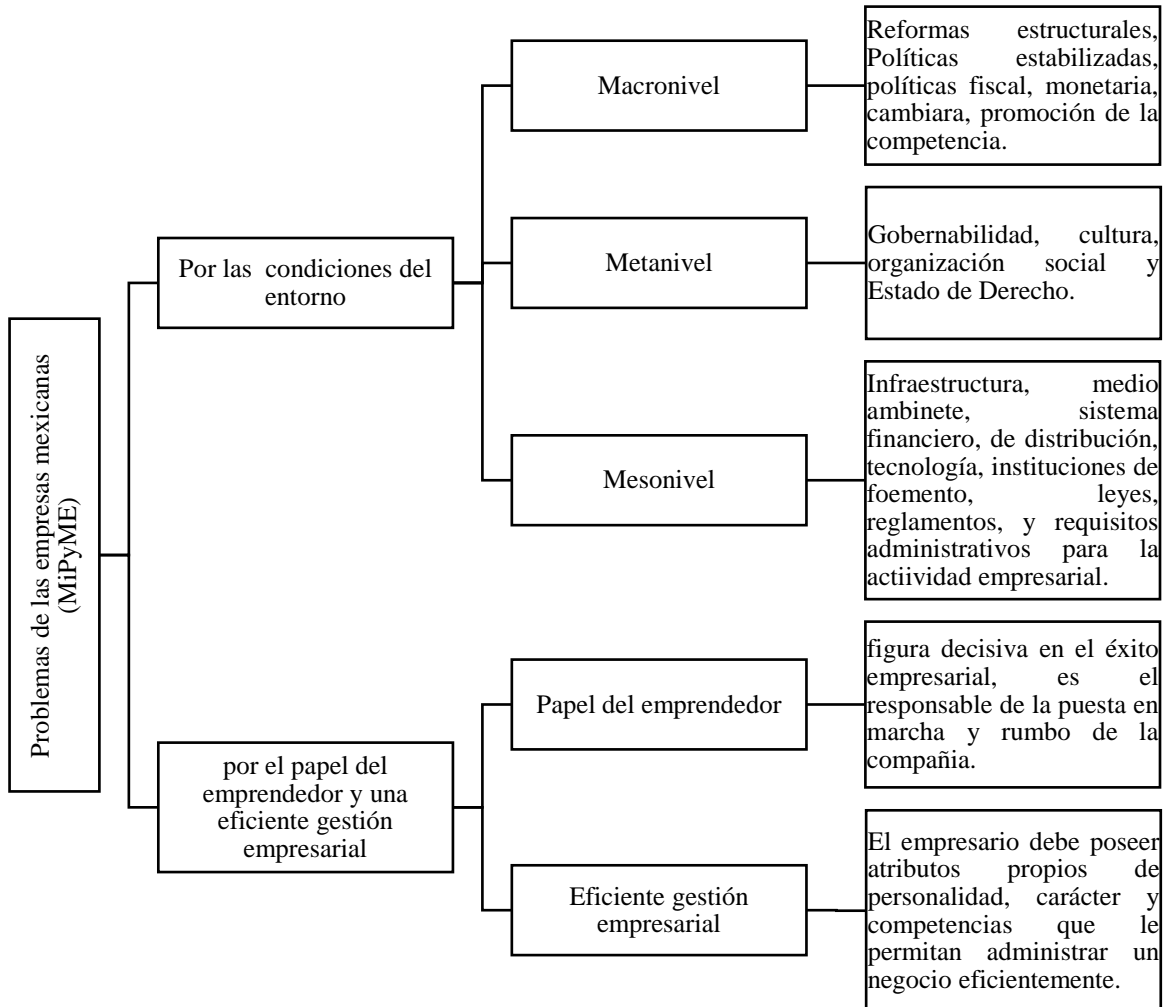
**Tabla 2.7** Conceptualización de fracaso

Autor	Conceptualización
Zacharakis, Meyer, y Castro, 1999	Vinculan el fracaso a dos situaciones: cuando se liquida el negocio para prevenir nuevas pérdidas y cuando el valor de la empresa cae por debajo del coste que significa mantenerse en el negocio.
García y Mures 2013	<p>Conceptualizan el fracaso empresarial, según su objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La declaración formal de quiebra de una empresa o cualquier otro procedimiento legal, atendiendo a la legislación vigente en cada país.</li> <li>• Fracaso en sentido de insolvencia, entendida como la incapacidad de la empresa para atender a sus obligaciones a su vencimiento.</li> <li>• Una combinación de diferentes situaciones, además de las dos anteriores, tales como el descubierto bancario y la falta de pago a accionistas preferentes o un acuerdo explícito con acreedores para reducir deudas. (págs. 137-138)</li> </ul>
Camacho, Salazar y León, 2013	Incapacidad de atender obligaciones financieras a su vencimiento. Suspensión de pagos o concurso de acreedores.

(Fuente: Baque, (2020), Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020 p. 12)

Mendoza (s.f.) como se cita en Lacayo (2020), identifica los problemas de las empresas mexicanas según su entorno económico-social, también las clasifica en dos grandes perspectivas: complicaciones por las condiciones de su entorno, complicaciones por el papel del emprendedor y una eficiente gestión empresarial, como se muestra en la *figura 2.2*, ambos entornos suelen ser muy importantes poner atención, y encontrar una posible solución a los factores identificados en las MiPymes.

Como se ha mencionado las MiPymes son de suma importancia para la economía del país, a través del tiempo estas han ganado mayor porcentaje de empresas, sin embargo



**Figura 2.2** Problema de las empresas mexicanas

[FUENTE: Lacayo, (2020). Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Pág. 5]

## 2.7 MiPymes del sector gastronómico

Según el INEGI “La industria restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de este” P. 10 y las unidades dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas generaran 247 mil 360 millones de pesos, lo cual representa el 1.1 % del PIB, cabe mencionar que es un sector que genera más de cinco millones de empleo, ocupando así el segundo lugar como el sector con mayor generación de empleo, estos datos se podrán observar en la Tabla 2.8 donde se muestra la importancia económica del sector restaurantero.

Por otro lado, en la clasificación (micro, pequeña y mediana) de la industria restaurantera según su tamaño, en relación con el número de empleado se puede observar en la Tabla 2.9 que las microempresas predominan con un 96.4 % y como se observa en la Figura 2.3, las microempresas también tienen el mayor porcentaje de personal ocupado.

Se ha propiciado que la gastronomía se constituya como un asunto de política, ya que desde 2015 el gobierno implemento la Política de Fomento a la Gastronomía Nacional (PFGN), el cual pretende elevar la productividad de este sector con el objetivo de beneficiar a todos los involucrados (productores, cocineros y emprendedores), así como también beneficiar a los destinos turísticos apoyando la diversidad y la tradición gastronómica de la región. En conclusión, la gastronomía en México es un tema importante debido a su impacto en distintas áreas; social, cultural, educativa, política e incluso de identidad, por lo que se ha convertido en un sector de desarrollo que es necesario fortalecer su crecimiento (López, 2017).

**Tabla 2.8** Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional y en los servicios privados no financieros, 2018

Variables	Total, nacional	Servicios privados no financieros	Industria restaurantera	Participación porcentual	
				Industria restaurantera a Total nacional	Industria restaurantera a servicios privados no financieros
Unidades económicas	4 800 157	1 889 598	584 023	12.2	30.9
Personal ocupado total	27 132 927	10 557 170	2 047 194	7.5	19.4
Producción bruta total*	22 212 249	4 118 558	452 143 835	2.0	11.0
	976	066			
Consumo intermedio*	12 228 449	1 883 744	265 771 441	2.2	14.1
	718	993			
Valor agregado censal	9 938 800	2 234 813	186 372 394	1.9	8.3
bruto*	258	073			

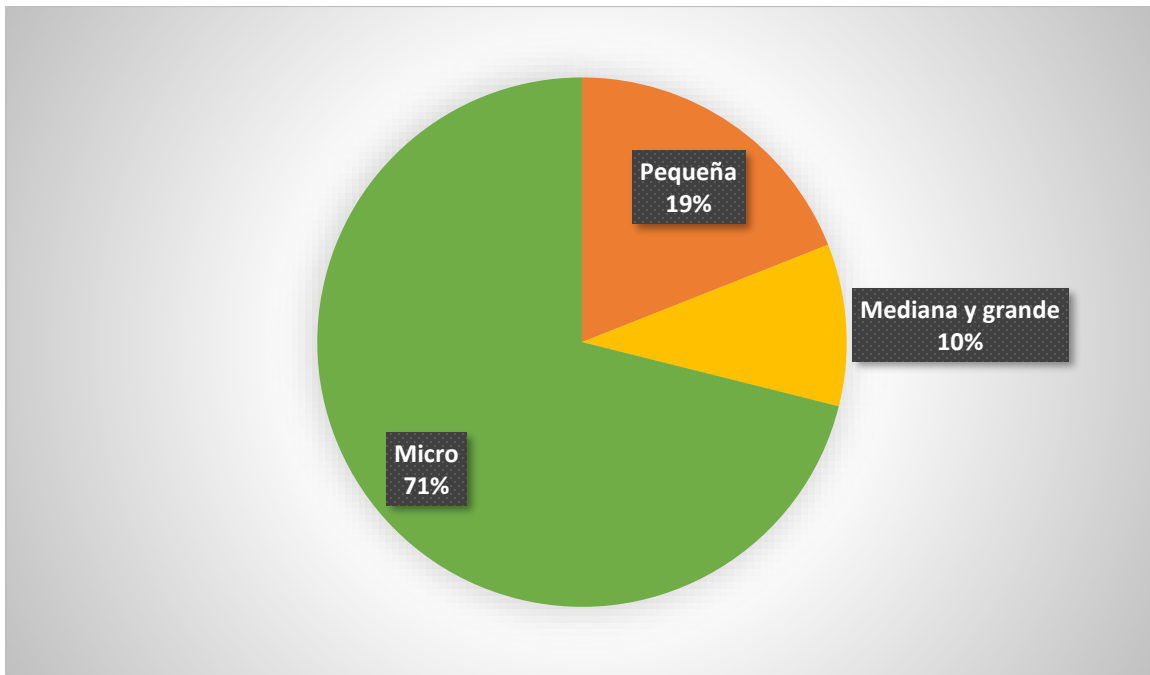
\*miles de pesos

(Fuente: INEGI. La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2019. 2022)

**Tabla 2.9** Unidades Económicas por tamaño, 2018

Tamaño	Unidades económicas	Personal ocupado total
Total	584 023	2 047 194
Micro (0 a 10 personas)	562 759	1 455 054
Pequeña (11 a 50 personas)	19 203	389 453
Mediana y grande (51 y más)	2 061	202 687

(Fuente: INEGI. Censos Económicos 2019. Criterios de la Secretaría de Economía)



**Figura 2.3** Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño de empresa, 2018

(Fuente: INEGI. La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2019)

# **CAPÍTULO III**

# **FACTORES**

# **QUE INCIDEN**

# **EN EL**

# **FRACASO DE**

# **LAS MIPYMES**

### 3.1 Factores que inciden en el fracaso de las MiPymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen el mayor porcentaje de establecimientos en México con un número de 6,373,169 empresas y un porcentaje del 98.8 % (INEGI, 2019); así mismo, un estudio realizado por Amador (2010) menciona que un 60% de la población no consume en estos negocios, por el contrario, frecuentan las tiendas de conveniencia, ocasionando que las MiPymes solo aporten el 39% del PIB, así mismo ocasiona que las microempresas tengan un crecimiento lento e incluso vayan en decadencia haciendo que tengan un bajo nivel competitivo, derivando su bajo nivel de rentabilidad económica y financiera además de disminuir sus ventas a tal punto que suceda el fracaso (Maldonado, 2012).

La situación actual de las MiPymes se ha visto afectada por lo que sucede en el entorno social, económico y político de México, muchas de estas empresas desafortunadamente no han logrado consolidarse, su porcentaje de éxito se encuentra en un 30%, lo cual se ubica por debajo de la media mundial que es de un 40%; el bajo porcentaje de éxito se debe a los diversos factores que impiden el crecimiento de la MiPymes; y a su vez, el Banco Mundial junto con la Secretaría de Economía llegan a la conclusión que es, el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, personal no calificado, desconocimiento del mercado, falta de tecnología y una mala organización, los principales factores que intervienen en el fracaso de las empresas (Hernández, 2009).

Una de las barreras a las que se enfrentan las MiPymes está ligada con los créditos de financiamiento, el problema recae en que las instituciones crediticias estipulan gran cantidad de requisitos que, la mayoría de veces, estas pequeñas organizaciones no pueden cumplir, lo que limita las operaciones de las MiPymes; es decir, los financiamientos son requeridos cuando se va a iniciar operaciones o cuando se necesita hacer una expansión del negocio; otra barrera a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas es la falta de una planeación para tener una organización eficaz y como consecuencia a este problema las empresas no pueden cumplir sus metas así como sus objetivos establecidos; otro factor es que tampoco cuentan con una estructura organizacional, entonces, no existe un orden jerárquico en la empresa, lo que ocasiona que la toma de decisiones estratégicas no sean congruentes.



Los principales factores externos que afectan a las MiPymes en México están relacionados con el sistema económico del país como son: marco jurídico institucional; acceso y funcionamiento del mercado de factores productivos; acceso y funcionamiento al mercado de bienes y servicios; gestión y cooperación empresarial (Valdés, 2012).

Mientras que, algunos factores del micro entorno, están relacionados con la gestión organizacional dentro de la parte de la planeación como lo menciona Beltrán (2006).

“generalmente nuestros empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionado, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo” p. 10

Otro factor a considerar, es el desinterés o desconocimiento que muestran los emprendedores sobre la aplicación de técnicas administrativas para apoyar el crecimiento y utilizar al máximo los recursos de la organización, más cuando en un principio estos recursos son limitados (Vargas, 2019).

Considerando que las MiPymes a pesar de abarcar gran porcentaje de empresas en México y además de ser grandes generadoras de empleo, se han caracterizado por ser un sector vulnerable con el mayor número de fracasos empresariales, desde sus primeros años de vida (Tabla 3.1), por lo que ubicar aquellos factores que inciden en su fracaso se ha vuelto un tema de gran importancia para diversos investigadores.

**Tabla 3.1** Esperanza de vida (en años)

Tamaño de los negocios (personas ocupada)	Probabilidad de muerte al primer año	Esperanza de vida (años)
0 a 2	0.38	6.9
3 a 5	0.32	8.4
6 a 10	0.17	15
11 a 15	0.18	20.7
16 a 20	0.15	23.3
21 a 30	0.12	22
31 a 50	0.09	22
51 a 100	0.07	22

(Fuente: Sansores,(2020) Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. Pág. 65)

### 3.2 Factores determinantes en el fracaso de las MiPymes

A comparación de las grandes empresas las MiPymes presentan serias limitaciones en cuanto a recursos financieros, sistemas de gestión, infraestructura y actividades de innovación y desarrollo, por otro lado las pequeñas y medianas empresas también tienen problemas de competitividad, organización, capitalización y estrategias para entrar al mercado, en una entrevista a Torres (2010) mencionó que los principales problemas a los que se enfrentan las MiPymes en nuestro país son: “43% se deben a errores administrativos, 24% a problemas fiscales y 16% a políticas de venta y cobranza, lo que ocasiona que 95% de las empresas que nacen en el mencionado sector cierran en sus primeros 5 años de operación”.

Determinar qué es lo que lleva a las empresas a fracasar podría ayudar a disminuir el declive de éstas y este es un tema que se ha estudiado desde diferentes enfoques con el propósito de poder comprender que factores son los que inciden para el fracaso o éxito de las MiPymes pues de acuerdo con Gaskill (1993) “alrededor de dos tercios de las MiPymes fracasan principalmente por factores del área financiera debido a una mala gestión de recursos”. (Navarrete, 2011)

Algunos de los principales factores que inciden en el declive de las empresas que Navarrete (2011) menciona son: la falta de un plan de negocios, el cual es un documento que define el propósito y las metas de la empresa además de que en dicho plan se especifica el total de la inversión requerida, la fuente de financiamiento, la estructura organizacional, así como el modelo de negocio y, en caso de no tenerlo, la empresa tiende a perder sus metas y se vuelve vulnerable a factores negativos que propician su fracaso.

Por otro lado, “D'Amboise y Muldowney (1988) identifican tres grupos de factores: externos, organizacionales y de gestión. Entre los factores externos se encuentran los clientes, proveedores, competidores y las políticas de regulación. Los factores organizacionales están referidos a la jerarquía de mando, la centralización, la diversidad de tareas y la interdependencia departamental [...], los factores de gestión, según los mismos autores, se asocian a las decisiones del dueño o administrador de la empresa como sus motivaciones, objetivos y acciones como gestor” (Alva, 2017)

Entre los factores externos mencionados, los clientes son elementos que no se pueden controlar, pero si pueden crear estrategias para lograr su captación, y es verdad que la vida de un negocio depende de los ingresos, pero, para que existan ingresos debe haber una planeación y una organización, y eso va de la mano con la gestión que den los dueños o gerente de la empresa al momento de tomar decisiones, los 3 factores antes mencionados van ligados unos a otro, Tabla 3.2.

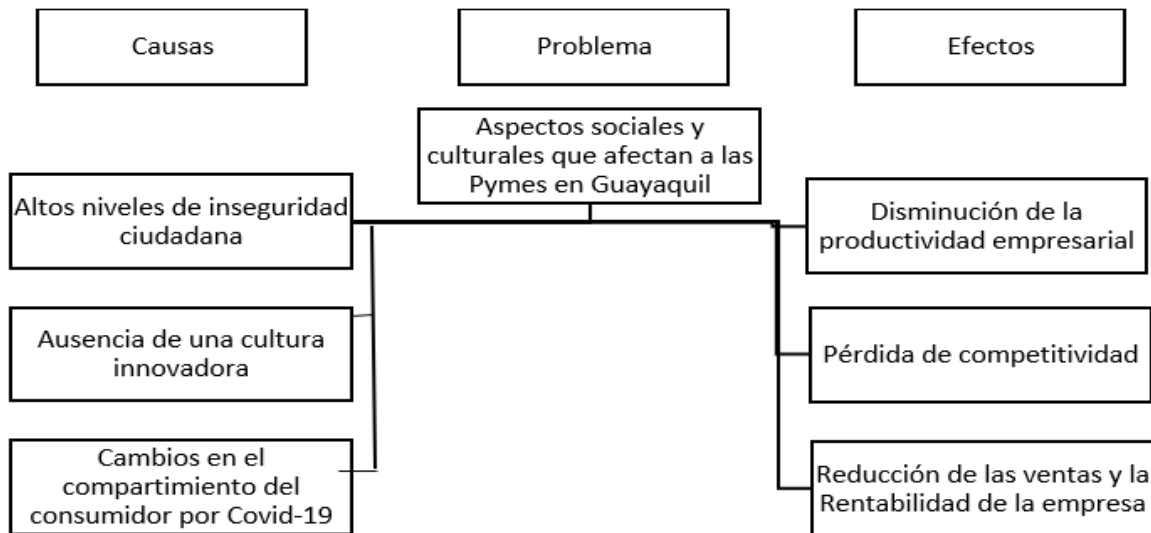
**Tabla 3.2** Factores determinantes del fracaso empresarial y su ponderación

Factores de gestión	Factores financieros	Factores externos
Demora en pago de clientes	Fluctuación en costos de materiales de construcción	Cierre y limitaciones en el movimiento entre las áreas del West Bank
Falta de experiencia en contratos	Bajo margen de ganancia debido a la competencia	Políticas de los bancos
Falta de experiencia en línea de trabajo	Dependencia a los bancos y el pago de altos intereses	Limitaciones en la importación
Uso de técnicas de gestión de proyectos	Contratos ganados al precio más bajo	Mal clima
Remplazo de personal clave	Caída en la economía nacional	Desastres naturales
Productividad y mejora laboral	Estimación de las practicas	
Uso de sistemas de documentación	Fluctuación en los tipos de pago	
Fraude	Gestión de flujo de caja	
Asesoramiento competente	Falta de capital	
Prácticas de contratación	Control de costos y usos de equipos	
Falta de desarrollo de gestión a medida que la empresa crece	Evaluación anual de ganancias	
Una sola persona a cargo	Manejo de cambio en las órdenes	
Intrusión del dueño en la parte de construcción	Monopolio	
Aumento del tamaño del proceso	Insuficientes proyectos ganados	
Problemas internos de la empresa	Desperdicios materiales	
Organización de la empresa		
Compromiso		
Sistema de control		
Cambio en el tipo de trabajo		
Asignación de líder de proyecto en sitio		
Reacción al cambio		
Incremento de números de proyectos		
Reclamos		
Cambio de trabajo de público a privado y viceversa		

(Fuente: Alva, (2017) La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo.)

### 3.3 Factores sociales

Los factores sociales que afectan a las MiPymes, son las influencias culturales según la época en la que se esté desarrollando las Pymes; es decir se pueden traducir como tendencias, modas y costumbres (Fernández, 2018), la sociedad está en continuo cambio, los gustos y las modas cambian constantemente; por ejemplo, las redes sociales se han convertido en una excelente herramienta entre los jóvenes para comprar productos, lo que en ocasiones hace que no todas las empresas estén en ese mercado, porque muchas empresas siguen prefiriendo métodos tradicionales. A continuación, se muestran algunas causas y efectos de los problemas sociales y culturales que afectan a las MiPymes (Figura 3.2).



**Figura 3.1** Árbol de problemas

(Fuente: Alonso, 2022, Análisis de los aspectos culturales y sociales como determinantes del fracaso empresarial de las pymes en Guayaquil. pág. 18)

Como se puede observar en la Figura 3.1 la inseguridad, la cultura y recientemente la pandemia de Covid-19 son factores sociales que han afectado el desarrollo y crecimiento las MiPymes; estos factores son externos a las empresas, porque no pueden ser controlados, pero existen estrategias para sobrellevarlos de acuerdo a los cambios según el tiempo, la sociedad, el aumento de tecnologías, entre otras cosas.

La seguridad es una necesidad básica para la sociedad, aunque el alto índice delictivo ha puesto a la población en un estado de incertidumbre y temor provocando grandes pérdidas económicas en la sociedad y en la red empresarial, debido a que las pequeñas y medianas empresas no se atreven a invertir por miedo de ser víctimas de la delincuencia, es por ello que algunos de los efectos que causa este factor en las MiPymes son:

“disminución en la productividad, un incremento en los precios y en las primas de seguros, una mayor sensación de inseguridad entre empresarios y empleados, una pérdida de empleos por motivos de recorte de personal, y en ocasiones también implica el cierre definitivo de empresas o establecimientos, así como un recelo por invertir y expandirse” (Alonso, 2022, p. 30).

Con relación a los efectos que ocasiona la inseguridad, los propietarios han tomado medidas, en la actualidad, estas representan un alto costo para las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a que se necesita la contratación de seguridad privada y en muchas ocasiones no puede ser costeadada, provocando la disminución de clientes y por consiguiente un bajo número de ventas

De acuerdo a una encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad (INEC, 2011), “por temor a ser víctima el 68,56% de los ciudadanos evitan salir en la noche, el 51,41% dejan de llevar dinero en efectivo y el 27,58% evitan salir a comer o cenar. Ocasionando así una disminución de ingresos a las Pymes de actividades comerciales y de servicios que laboran en el horario nocturno” (Alonso, 2022, p. 31), aunado a esto, durante el 2020, se presentó una pandemia a nivel mundial, ocasionando una restricción de actividades en público, además la gente dejó de salir por miedo al contagio, este fue un factor clave que ocasionó la disminución de clientes y en muchas empresas representó el cierre total del negocio.

La sociedad y la tecnología cambian a diario, por lo que, las empresas deben estar igual en constante avance de lo contrario estas empresas no abarcan a toda la sociedad, satisfaciendo solo un mínimo de porcentaje del mercado, volviéndose obsoletas y entrando en un declive que las puede llevar al fracaso. Para este tipo de factores algunas empresas emplean el análisis de entorno para diagnosticar sus fallas, algunos de estos análisis son el PEST y PESTLE (Healthcare, 2021).

El método PESTLE, es uno de los más comunes para analizar los factores sociales, el cual analiza cinco variables específicas que afectan directamente a las empresas: Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Legalidad y Ecología; este análisis tiene como objetivo abarcar todas las posibilidades influencias externas que puede estar poniendo en riesgo a una empresa (Cansino, 2019).

Un gran número de estudios muestran que la tasa de fracaso empresarial crece a medida que aumenta la vida del negocio, es decir, que muchas de las empresas fracasan por no innovarse ante las nuevas tecnologías que tienen el mundo, otro factor social que se presenta mucho es la falta de experiencia por parte del líder del negocio, pues en diversas ocasiones no tienen ninguna experiencia en cómo manejar una empresa (Navarrete, 2011).

### **3.4 Factores políticos**

Según Hernández y Rodríguez (2012) como se cita en Sánchez (2018) una empresa es una entidad legal, económica, social y moral, donde inversionistas empresarios e individuos capacitados se unen con el fin de producir bienes y servicios que satisfagan una o varias necesidades al consumidor, por lo que en definitiva el papel de las empresas en un país son de suma importancia debido al aporte económico al país. Por lo anterior, el gobierno debe garantizar y promover el desarrollo de estas empresas ya sea público o privado y en cualquiera de los sectores en las que estén ubicadas.

El gobierno debe fomentar la competencia entre las mismas empresas en cuanto a precio y calidad del producto, a través de, un marco jurídico que garantice un buen funcionamiento en el mercado, sancionando prácticas de monopolio u oligopolio. El análisis del entorno político, jurídico y económico; es primordial para un óptimo desarrollo de las actividades empresariales, lo cual repercute en muchas ocasiones en oportunidades además de amenazas, las cuales deben ser identificadas a tiempo, con el objetivo de anticiparse de la mejor manera. (Sánchez, 2018)

La política influye mucho en la economía y en los mercados, por tal motivo es necesario evaluar los factores políticos que pudieran influir negativamente en el desarrollo de la MiPymes; los factores políticos abarcan las acciones y procesos políticos, el grado en que un

gobierno interviene en la economía de un país, lo que incluye políticas de gravámenes, fiscales, aranceles y clima político entre otros (Cansino, 2019).

Uno de los principales factores políticos que repercute de manera negativa en las MiPymes se debe a los cambios en la regulación a los programas de apoyo a las Pymes, desafortunadamente el gobierno ha bloqueado el desarrollo de las Pymes a través de una exhaustiva serie de requisitos para poder acceder a un apoyo económico, disminuyendo así cada vez más los apoyos a estas empresas, lo que conlleva a que las MiPymes se vean afectadas en la incapacidad de acceder a nuevos mercados por falta de capital (Navarrete, 2011).

“El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PYMES mexicanas, ya que el 86 % de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 % de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8% de las PYMES los conoce y ha utilizado” (Velázquez, 2007)

### **3.5 Factores económicos**

Una de las principales causas del fracaso en las empresas, es la falta capital de trabajo, el cual se define como la inversión que las empresas realizan en activos circulantes, es decir, son aquellos recursos que permiten a las empresas mantener sus operaciones habituales de su negocio de manera eficiente y eficaz, por lo tanto, la administración del capital de trabajo, debe ser controlada de manera eficiente debido a que si el nivel del capital es demasiado alto, el rendimiento de la inversión estará por debajo de lo normal, por otro lado, si el nivel es demasiado bajo la empresa tendrá pérdida y problemas de liquidez para continuar con su operación normal. Por lo anterior, la administración del capital de trabajo debe estar sujeta a la planeación de una inversión previa, para poder conocer los beneficios económicos futuros que tendrá la empresa y así poder tomar las decisiones y acciones pertinentes para el bien de las empresas (García, 2017).

En México existe un alto número de MiPymes, a pesar de esto, “la falta de liquidez o falta de capital de trabajo es la razón por la que el 35% de las pequeñas y medianas empresas fracasan” (El Economista, 2023).



### 3.5.1 Financiamiento

La falta de dinero en las MiPymes se vuelve un factor muy común en el fracaso de estas empresas, en la mayoría este problema se pudiera resolver con el financiamiento, pero la obtención de ese préstamo depende de políticas de apoyo a las empresas establecidas por el Gobierno o instituciones financieras existentes, desafortunadamente muchas MiPymes no cumplen con el infinito número de requisitos, lineamientos, plazos, tasas de impuestos por terceros y las condiciones en las que se pacta el acuerdo establecidos por las instituciones de crédito. Por lo tanto, obtener un financiamiento se vuelve inaccesible para las pequeñas y medianas empresas, afectando las actividades de las empresas que en muchas ocasiones conlleva al fracaso (Lacayo, s.f.).

Datos del Banco de México “en promedio el crédito otorgado a las pequeñas y medianas empresas es considerablemente más caro que el crédito a las empresas grandes. Asimismo, las microempresas en general pagan tasas promedio superiores en tres puntos porcentuales más elevadas que las pequeñas y medianas; en tanto el costo del crédito de las grandes empresas es inferior. Por otro lado, una fracción importante del crédito a empresas micro y pequeñas se provee a través de una fuente relativamente cara de financiamiento, la tarjeta empresarial, y estas empresas recurren al intermediario financiero más costoso en una proporción mucho mayor que las empresas medianas. En este sentido, las empresas micro y pequeñas son las que enfrentan menores opciones de crédito” (Banco de México, 2015 pp. 37-38).

La situación de financiamiento en México, no es la más favorable para micro, pequeñas y medianas empresas, no existe mucho apoyo para las MiPymes, a pesar que, son las que requieren más apoyo económico, esto se debe a muchas cosas, los requisitos son muy extensos y pocas pueden llegar a cumplirlos, muchas se rigen bajo informalidad, lo que limita aún más el apoyo monetario, debido a que no existen legalmente.

Otro factor muy importante es la insuficiencia de capital, es decir, que debido a que éstas pequeñas empresas no califican para algún tipo de financiamiento, su inicio de operaciones se ve limitada en recursos por falta de capital y esto a su vez repercute de manera negativa

en su tiempo de vida y, por último, otro factor determinante en el fracaso de la MiPymes se debe a la inadecuada gestión del área financiera de la empresa (Navarrete, 2011).

### **3.5.2 Inadecuada contabilidad interna**

El control interno de las finanzas es muy importante en la gestión empresarial, sin embargo, sucede que es una actividad que muchas de las MiPymes no le dan la importancia que merece, no llevan el control adecuado de su contabilidad, existiendo muchas incongruencias, y mucho descontrol en gastos, que estos llegan a sobrepasar a las empresas dejándolas sin liquidez para continuar con operaciones, originando el fracaso de las pequeñas y medianas empresas.

“La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto, no sirve para tomar decisiones” (Beltrán, 2006, pág. 12).

Financieramente las micro, pequeñas y medianas empresas van saliendo al día, no cuentan con proyección a mediano y largo plazo y no cuentan con un registro contable de sus finanzas, por falta de interés o por falta de conocimientos, esto conlleva a que exista una excesiva carga financiera, es decir, que en diversas ocasiones las MiPymes recurren a excesivos préstamos para poder mantenerse a flote, creando deudas fuera de su capacidad de pago lo que las lleva al fracaso en menor tiempo, dado que solo tienen deudas que pagar (Navarrete, 2011).

“El empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor. Al concentrar su gestión en el día a día y no contar con la información financiera actualizada, la proyección financiera de la compañía en el mediano y largo plazos se dificulta, imposibilitando de esta manera la consecución de los recursos económicos para desarrollar sus actividades” (Beltrán, 2006, pág. 13).

### **3.6 Factores administrativos**

Las pequeñas y medianas empresas padecen de distintos problemas que afectan su crecimiento, entre estos problemas se ubican los factores administrativos que se enfocan específicamente a la administración eficiente o deficiente de la empresa, dependiendo de los

estudios y habilidades del personal gerencial en el momento de aplicar el proceso administrativo, para poner en un nivel competitivo el negocio frente a otros, por otro lado, en la parte administrativa también podemos ubicar la existencia de un plan de negocios previamente estructurado, el conocimiento de la filosofía empresarial y el desarrollo de una planeación estratégica.

Para vista un analista empresarial los factores que más inciden en el fracaso provienen del interior del negocio, es decir, dentro de la gestión de los dueños y gerentes de las MiPymes, los cuales se pueden agrupar en 5 áreas con mayor vulnerabilidad: Problemas para vender, problemas para producir y operar, problemas para controlar, problemas en la planificación y problemas en la gestión (Baque, 2020). A continuación, son mostrados los principales problemas respecto a estas 5 áreas, Tabla 3.3.

**Tabla 3.3** Problema existentes dentro de las 5 áreas

<b>Problemas con la venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorrecto plan de mercadotecnia y el mercado está mal direccionado</li> <li>• Ineficaz servicio al cliente</li> <li>• Falta de un plan estratégico de Marketing</li> <li>• Poco conocimiento del mercado seleccionado</li> <li>• Falta de publicidad</li> <li>• Ignorar a la competencia</li> <li>• Falta de capacitación al personal de ventas</li> </ul>
<b>Problemas para producir y operar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación al personal operativo</li> <li>• Problemas con el suministro de la materia prima</li> <li>• Mal manejo de las salidas de dinero en compras</li> <li>• Problemas en actualización de procesos de producción</li> <li>• Suficientes mermas</li> </ul>
<b>Problemas para controlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal manejo de los créditos</li> <li>• No llevar un control financiero de la empresa</li> <li>• No elaborar presupuestos</li> <li>• Salidas de dinero innecesarias</li> <li>• Posponer pagos a proveedores y renta, acumulando deudas.</li> </ul>
<b>Problemas en la planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de negocios</li> <li>• Falta de una planeación estratégica</li> <li>• Objetivos pocos claros y pocos realistas</li> <li>• Falta de actualizaciones en procesos administrativos</li> </ul>
<b>Problemas en la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no apto en los puestos de trabajo</li> </ul>

- 
- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación</li><li>• Resistencia a los cambios</li><li>• Falta de liderazgo empresarial</li><li>• Administración empírica</li></ul> |
|--|--|
- 

(Fuente: elaboración propia con base a Baque, 2020, Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes)

Cabe señalar que, en los problemas relacionados con la venta, las MiPymes se encuentran en desventaja, es decir, tienen una competencia injusta frente a las empresas que se manejan bajo la informalidad y ante sus bajos costos que manejan, además, aun no cuentan con las ventajas de poder ofrecer sus productos en el extranjero debido a que no tienen el recurso suficiente y en ocasiones no tienen el conocimiento para el desarrollo de un plan de mercadotecnia (Cauch, 2009).

### 3.6.1 Informalidad de las MiPymes

La informalidad en las empresas es muy común y según González (2021), esto se debe a diferentes motivos:

“las dificultades para cumplir con los requerimientos de la empresa contratista, las limitaciones para el pago de los trabajadores formales, la falta de incorporación al régimen impositivo, las escasas posibilidades para documentar su capacidad de pago y ser sujetas de crédito (particularmente los micronegocios), situaciones que las colocan en una condición de inestabilidad”  
p. 47

Manejarse bajo la informalidad resulta ser lo más fácil para los micronegocios, debido a los muchos requisitos que se necesitan para darse de alta o conseguir un permiso, además, los ingresos en los primeros años de vida no permiten el coste de pagos obligatorios que deben realizar estas empresas, como regularizarse o pagar la prestación del seguro a sus empleados, sin embargo, manejarse bajo la informalidad pone en riesgo a aquellas microempresas que, si están dadas de alta, colocándolas también en un estado de inestabilidad. Para el Banco de México, las empresas formales son aquellas que pagan sus impuestos, pero solo un 26.69% tienen la formalidad, como se observa más del 70% son empresas informales, cifra que ocasiona mucha desventaja a las demás, sin embargo, también es una cifra alarmante de

empresas limitadas en condiciones desfavorables y limitadas al acceso de créditos de financiamiento (González, 2021).

### **3.6.2 Administración familiar**

Otro problema administrativo que se presenta en las MiPymes se relaciona con la administración familiar, cuando son empresas familiares se pueden presentar diversos problemas gerenciales, debido a que no existe un control en la toma de decisiones, todos quieren opinar, decidir, manejar y controlar en las áreas administrativas, financieras y operacionales de las empresa, creando, inconformidades, problemas y peleas entre los miembros asociados de la familia, colocando a las empresa en un estado de desequilibrio emocional hasta llegar al fracaso de la misma.

Entre los problemas más comunes dentro de la administración familiar están: “Reparto de utilidades tanto de los miembros de la familia que laboran como de los socios familiares que no trabajan en la empresa, informalidad respecto de los mecanismos de toma de decisiones, al vínculo laboral y a los demás aspectos operativos de la empresa, como horarios, disciplina, remuneración de los familiares que trabajan en la empresa, etc., el choque generacional ante las disyuntivas tecnológicas, comerciales y financieras, la llegada de los parientes políticos reclamando cuotas de participación laboral o patrimonial, las políticas de atracción de nuevos socios, familiares o no, la elección de nuevos administradores que no son familia y la sucesión en el mando” (Beltrán, 2006, pág. 14).

El crecimiento de las MiPymes se ve afectado por los ya mencionados problemas en la administración familiar, las micro y pequeñas empresas no están aptas para sobrellevar conflictos en la toma de decisiones por diferencias familiares, ocasionando que baje el nivel competitivo frente a otras empresas y en circunstancias mayores estos contratiempos familiares son los detonantes para el cierre total de la empresa.

### **3.6.3 Falta de conocimiento y de liderazgo**

Estar a cargo de una empresa implica mucha responsabilidad, comenzando, con amplios conocimientos en administración, mercadotecnia, finanzas y otras áreas con los que debe contar el encargado del negocio, no tener estas competencias pone en riesgo el crecimiento y desarrollo de las MiPymes, manejarlas empíricamente puede resultar fatídico para la empresa, por diversas razones, una mala administración, una deficiente selección de mercado y un descontrol en salidas de dinero.

Desconocer temas mercadológicos, ocasiona que los encargados no entren al mercado potencial adecuado para su producto, el mercado es un factor que se encuentra en constante cambio, el encargado debe estar innovando y cambiando junto con su mercado, de lo contrario se pierde el mercado y el producto se vuelve obsoleto, otro punto a tomar en cuenta es que dueños de las empresas no conocen a su consumidor final, así como sus necesidades, provocando que no se concentren en productos que satisfagan esas necesidades, para algunos resulta todo un reto este proceso, pero sería más fácil si se tienen los conocimientos adecuados en este punto (Castro, 2009).

Por otro lado, el liderazgo fue como una clave importante para la administración de un negocio, y es por eso, que la falta de liderazgo en el emprendedor es uno de los principales factores que detiene el crecimiento de las empresas familiares (Lozano, 2016). El liderazgo se puede definir como una cualidad que debe poseer una persona de alto mando, asegurando de poder promover el ejemplo y procurar que los demás actúen motivados para fomentar la trascendencia de la organización, mejorando el compromiso con la empresa permitiendo la perdurabilidad de la empresa. Gonzalo (2006) como se cita en Palafox (2019).

### **3.7 Factores que inciden en el fracaso de las MiPymes del sector gastronómico**

Abrir un negocio no es sencillo, existen factores y barreras negativas en las empresas impidiendo que logren alcanzar sus objetivos establecidos inicialmente, y dificulten su crecimiento. Un sector muy popular para iniciar un negocio es la gastronómica, año con año se abren nuevos establecimientos que ofrecen servicio de alimentos y bebidas, y dentro de este marco, también continuamente al año fracasan muchas empresas de este giro.

Algunos de los factores involucrados en la desaparición de los restaurantes son la falta de experiencia, dirigir un restaurante requiere de diversos conocimientos en distintas áreas,

desde la administración, atención al cliente, preparación de alimentos, seguridad e higiene, manejo de almacén, costeo de recetas, etc., y una falla en cualquiera de estas áreas puede ocasionar grandes problemas en la supervivencia del negocio, la gestión del restaurante también es un factor muy importante así como la contabilidad adecuada, la calidad también cuenta mucho para posicionar el negocio, la ubicación, necesita ser la adecuada, de lo contrario no habrá flujo de clientes y por ultimo no indagar sobre la competencia directa del negocio (Chegini, 2021).

Parsa (2005), en su investigación menciona que el fracaso del sector gastronómico se relaciona más con factores internos que externos, es decir, que afectan más aquellos problemas relacionados con la administración y manejo por parte del dueño o encargado del negocio que por factores fuera del alcance del encargado, y según Saldaña (2014) los factores más comunes son los siguientes:

“Falta de un plan de negocio documentado, en el que se plasma la misión y la visión del negocio, y la ausencia de un planteamiento de cultura organizacional, incapacidad o nula disposición a establecer estándares operativos formales, manejo correctivo de la problemática operativa en donde actuar como apaga – fuegos es la práctica común, distraerse en un aspecto específico del negocio a expensas de los demás, ubicación inadecuada o falta de coincidencia entre el concepto del restaurant y la ubicación, capital inicial insuficiente, desconocimiento o inexperiencia de las operaciones de negocios de servicios de alimentos, deficiente comunicación con los consumidores, percepción negativa por parte de los consumidores del valor de los productos, incapacidad para mantener estándares operacionales, particularmente los relativos a higiene, pretender hacer de todo para todos; esta es una falla de identidad, subestimar a la competencia, ausencia de sistemas de evaluación del desempeño operativo. Por ejemplo, sistemas de costos y rendimientos o de manejo adecuado del inventario, cambios en la perspectiva del manejo del negocio, la manera de ver la misión y la visión del negocio, y sus objetivos, falta de innovación y manejo flexible del negocio, incompetencia empresarial en la ejecución operativa o para reclutar un equipo gerencial” p. 23

El fracaso del sector gastronómico, esta mayormente relacionado con factores internos que externos, pero sobre todo se relaciona más con la experiencia por parte del dueño o encargado del negocio, como anteriormente ya se había mencionado, es conveniente tener conocimientos en todas las áreas, sin la experiencia necesaria, no se logra la gestión adecuada para el crecimiento del negocio, es por eso, que la mayor atención se debe colocar en el control adecuado de las finanzas del negocio para evitar que estos consuman el total del ingreso dejando sin liquidez a la empresa.

**Tabla 3.4** Principales factores que inciden en el fracaso del sector gastronómico

<b>Factor</b>	<b>Problema</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de sentido de pertenencia y experiencia de gestión</li> </ul>	<p>Los líderes de las empresas no promueven la filosofía empresarial con sus trabajadores, lo que provoca que no exista un sentido de pertenencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de liderazgo</li> </ul>	<p>Los encargados de las empresas son jefes y no líderes de su negocio, es decir, no trabajan con sus trabajadores, solo les dan la orden de trabajar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio y comida deficiente</li> </ul>	<p>La calidad de los productos se ve reflejada en el servicio ofrecido, si los negocios bajan la calidad de los productos, los clientes no van a regresar ni recomendar el negocio.</p>

(Fuente: Elaboración propia con base a Velandia (2018). Factores que los emprendedores tienen en cuenta al momento de abrir su negocio en el sector gastronómico.)



# CAPITULO IV METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se describirá el tipo de metodología que se utilizará en la presente investigación.

**Tabla 4.1** Metodología

<b>Enfoque</b>	Mixto
<b>Método</b>	Comparativo
<b>Investigación</b>	Correlacional
<b>Diseño</b>	Transversal
<b>Técnica</b>	Documental y encuestas

(Fuente: Elaboración propia)

#### **4.1 Método de investigación**

La metodología que se trabajara en este proceso investigativo tendrá un enfoque de tipo mixto, debido a que se ocupara tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo que de acuerdo con Fernández (2002) como se menciona en Cadena (2017), indica que la investigación cualitativa identifica la naturaleza profunda de las realidades mientras que la cuantitativa determina la correlación entre las variables y la objetivación de los resultados a través de una muestra, por lo cual este tipo de enfoque utilizará ambas técnicas por separado, en otras palabras se realizaran encuestas para conocer los factores del área económica y administrativa que se pudieran percibir se están llevando de manera incorrecta lo cual este orillando a las empresas a fracasar, mientras que por otro lado, esas encuestas serán valoradas en escalas medibles, obteniendo rangos de los valores de las respuestas.

#### **4.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación será descriptivo correlacional ya que de acuerdo con Sampieri (2014), este estudio tiene la finalidad de conocer el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos; para poder llevar a cabo dicha correlación se analizarán por separado cada factor del área económica y administrativa que estén involucrados en el fracaso de las empresas para posteriormente cuantificarlos, analizarlos para así realizar la correlación entre ellos con el objetivo de poder conocer y entender el comportamiento de los factores

estudiados, además del efecto que tiene uno sobre el otro en el caso de la existencia de una correlación entre los factores.

#### 4.2.1 Aplicación de las teorías para el análisis correlacional

Durante la presente investigación se trabajará con el modelo de escenarios de Peter Schwartz, el primer paso de este modelo, *identificar la pregunta*; la problemática a utilizar será el fracaso<sup>1</sup> de las MiPymes del sector gastronómico del municipio de Chimalhuacán, analizando los factores económicos y administrativos que llevan al declive de las empresas y como se relacionan estos factores entre sí.

En el segundo paso, *los factores claves del microentorno*, se analizarán los factores económicos y administrativos que llevan al fracaso a las empresas; como factores económicos se examinarán indicadores de: control contable y financiamiento, mientras que administrativamente se observaran indicadores de planeación, filosofía empresarial y experiencia profesional, y como estos se relacionan con el fracaso de las MiPymes

El tercer paso, *fuerzas motrices del macroentorno*, una vez que se analiza el microentorno, se procede a identificar los factores necesarios para entender ahora el macroentorno y poder comprender cómo es que afectan los factores políticos, económicos, ambientales, tecnológicos, etc. que conforman al macroentorno y como afectan a los factores detectados del microentorno.

El siguiente Tabla 4.2 se realiza acorde al medio ambiente de las MiPymes del sector gastronómico del municipio de Chimalhuacán.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la Institución Universitaria Escolme (2016) la definición de fracaso empresarial hace referencia a una situación negativa que afecta la actividad empresarial.

**Tabla 4.2** Medio ambiente de las MiPymes del sector gastronómico

Micro ambiente	Macro ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia directa (restaurantes del mismo giro) competencia indirecta (cocinas económicas)</li> <li>• Limitado acceso a financiamiento</li> <li>• Poca experiencia en el giro de alimentos y bebidas</li> <li>• Mala calidad de alimentos y bebidas</li> </ul>	<p>Perspectivas sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generaciones con estilo de vida limitadas a cocinar en casa</li> </ul> <p>Factores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de costos en materia prima</li> <li>• Aumento de costos de servicios</li> </ul>

(Fuente: elaboración propia en base a Schwartz, 1995)

El cuarto paso, *Clasificar por orden de importancia e incertidumbre*, es donde se comienza a dar prioridad a los factores que necesitan atenderse inmediatamente para poder cumplir con el paso uno, los factores del macroentorno que tienen mayor importancia radican en la competencia directa, como lo son las cadenas restauranteras y como afectan a los ingresos de las MiPymes del sector gastronómico, el nivel competitivo de las micro, pequeñas y grandes empresas no se compara con el nivel de las grandes empresas.

El quinto paso, *Escoger las lógicas de los escenarios*, basadas en las cinco intrigas: *Revolución, Ciclos, Posibilidad infinita, El llanero solitario y Mi generación* (Schwartz, 1995). Los escenarios que observables de los restaurantes serían los siguientes:

- Restricciones de afore por la pandemia durante 2020-2022
- Apertura de un nuevo restaurante (competencia directa)
- Aumento de costos de la materia prima y gastos fijos

Para el sexto y séptimo paso, se lleva a cabo la recopilación de datos que integran a los escenarios:

Restricciones de afore por pandemia: hoy en día el mundo se enfrenta con una enfermedad (Covid-19), “la COVID 19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha

descubierto más recientemente (...), en diciembre de 2019. Actualmente la COVID 19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo” (flores, 2020, p. 4).

El sector restaurantero fue uno de los más afectados, debido a las restricciones que se tuvieron que realizar para mantener a la sociedad en casa, “Algunos chefs de la industria vaticinan que es muy probable que las medidas de regulación de control de higiene en los lugares públicos cambien y se hagan más estrictas en relación con la capacidad máxima de aforo de restaurantes, la distancia obligatoria mínima permitida entre comensales, la disposición de lavabos a la entrada o el uso obligatorio de cubrebocas” (Martínez, 2020), la nueva normalidad ayuda un poco al sector, sin embargo, se vive con la incertidumbre si van a volver a restringir el acceso a sitios de recreación social como lo son los restaurantes.

Por otro lado, la competencia directa, hace vulnerable a los restaurantes ya establecidos, la gente busca siempre lugares nuevos, la apertura de un nuevo negocio atrae mucho público y si es interesante puede robar definitivamente a los clientes de los otros.

### **4.3 Diseño de investigación**

Para esta investigación será utilizado un diseño no experimental que según Cortes (2002), este tipo de diseño permitirá observar el contexto actual de la problemática para después analizarlo con el propósito de describir las variables para analizar su incidencia y su interrelación en un momento dado, porque se observarán los fenómenos tal como se dan en el contexto natural para después analizarlos estableciendo la existencia de vínculos y asociaciones que pudieran existir entre las categorías en base al criterio de tipo transversal, los datos serán recolectados en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de detallar las variables y finalmente, examinar la interrelación existente entre ambas variables.

Variable dependiente (y): Fracaso de las MiPymes

Variable independiente (x): Factores económicos y administrativos

#### 4.4 Técnica de investigación

Se utilizarán las técnicas de documentación y encuestas; la primera permitirá obtener datos e información relacionados con el contexto actual de las MiPymes en México y aquellas relacionadas con el sector gastronómico, conociendo como es su desarrollo, su clasificación, su situación actual, sus principales problemas entre otros aspectos, la segunda técnica, la encuesta permitirá obtener datos específicos de los factores del área económica y administrativa que inciden en el fracaso de las MiPymes del sector gastronómico del municipio de Chimalhuacán, a través de preguntas cerradas utilizando un lenguaje claro y sencillo para poder confrontar y validar la hipótesis planteada.

#### 4.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis es definida por Amozurrutia (2018) como el objeto de estudio, es decir sobre que o quienes queremos recabar información para dar respuesta a la problemática planteada en esta investigación. La unidad de análisis de la presente investigación está constituida aproximadamente por 279 MiPymes ubicadas en el municipio de Chimalhuacán de giro gastronómico (Tabla 4.3), de acuerdo con datos otorgados por el H. Ayuntamiento Municipal (anexo1), de las cuales se sacará una muestra para poder aplicar la encuesta sobre los factores del área económica y administrativa que más inciden en el fracaso de la MiPymes.

**Tabla 4.3** Total de MiPymes en Chimalhuacán (2022)

Actividad económica	Número de unidades
Antojitos Mexicanos	64
Tacos y tortas	93
Cafeterías	22
Marisquerías	3
Pizzerías	26
Caldos de gallina	8
Restaurantes	63
<b>Total</b>	<b>279</b>

(Fuente: H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.2022. Total, de MiPymes en Chimalhuacán)

#### 4.5.1 Población

La población de la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N-1 E^2 + Z^2 p q}$$

Parámetro
n = Tamaño de muestra
N = Tamaño de la Población o Universo
Z = Nivel de confianza
P = Probabilidad que ocurra el evento estudiado
Q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado
E (d) = Error de estimación máximo aceptado

#### 4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumento de recolección de datos se refieren a los mecanismos que se utilizarán para acumular la información requerida para describir el comportamiento de las variables objeto de estudio y así determinar si están relacionadas entre sí, para el presente trabajo se utilizará una encuesta que medirá la variable de fracaso empresarial y la variable factores del área económica y administrativa que inciden en el fracaso de las MiPymes.

La encuesta utilizada en la presente investigación, para la recolección de información, se elaboró con base a la operacionalización de las variables, dicho cuestionario va dirigido a los dueños y gerentes de las MiPymes del sector gastronómico de Chimalhuacán con el propósito de identificar los principales factores económicos y financieros que inciden en el fracaso y está conformado por veintiséis (26) ítems de tipo cerradas y escala Likert (Anexo 2), se eligió la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de la población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc., debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo PSPP.

Para la recolección de datos de esta investigación se realizó una encuesta (anexo 1) a las micro, pequeñas y medianas empresas del giro restaurantero del municipio de Chimalhuacán, con el fin de recabar información sobre su administración y su economía, una vez recabados los datos se analizaron a través del programa PSPP para encontrar la correlación que existe entre los factores administrativos y los económicos que influyen en el fracaso de las MiPymes.

La correlación de Pearson evalúa específicamente la adecuación a la recta lineal la relación entre dos variables cuantitativas, lo que nos permitió obtener con mayor precisión cuales son las variables más relevantes en el fracaso de las empresas. Para el análisis de los datos se tomó como referencia los siguientes tabuladores de la correlación de Pearson. (tabla 5.1)

Tabla 4.4 Tabulador para correlación de Pearson

Valores de $r$	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta



#### 4.5 Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de variable	operacionalización	Dimensiones	
Fracaso empresarial	Cuantitativa			
Factores administrativos y económicos que inciden en el fracaso de las MiPymes	Cuantitativa			
Indicador	Nivel de medición	Unidad de medida	Índice	Valor Asignado en las Unidades de Medida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fracaso</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Control contable</li> <li>• Planeación</li> <li>• Filosofía empresarial</li> <li>• Experiencia profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De intervalo</li> <li>• De intervalo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas que están cercanas a fracasar</li> <li>• Numero (#) de financiamientos que ha obtenido</li> <li>• Número de empresas que llevan un control contable</li> <li>• Número de empresas que elaboran una planeación</li> <li>• Número de empresas que tienen definida la filosofía empresarial</li> <li>• Años de experiencia profesional que tienen los encargados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• %</li> <li>• #</li> <li>• %</li> <li>• %</li> <li>• %</li> <li>• años</li> </ul>

# CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Figura 5.1 se muestran los resultados de la encuesta aplicada en función al tamaño de las empresas que existen en el municipio de Chimalhuacán, donde el 90% son microempresas (menos de 10 empleado), el 8% a pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados) y solo un 2% corresponde a medianas empresas (más de 50 empleados) cabe mencionar, que al ser microempresas existe una probabilidad del 50% de encontrar al dueño del negocio, lo que fue de suma importancia en esta investigación para poder obtener la información requerida de primera fuente (Figura 5.2).

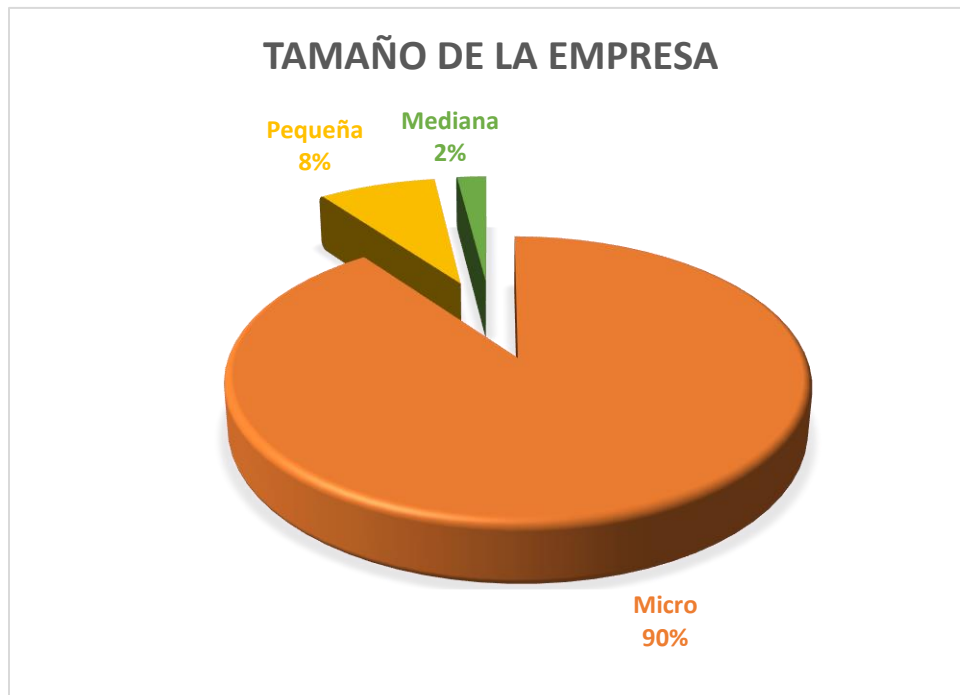


Figura 5.1 Clasificación de empresas encuestadas



Figura 5.2. Cargo de la persona encuestada

Los datos de la encuesta fueron ingresados al software PSPP, con la finalidad de obtener la correlación de Pearson, y con este parámetro evaluar los ítems seleccionando solamente los valores con una correlación mayor a 0.90 con el objetivo de tener mayor precisión en los datos, los cuales se detallaron de manera puntual en la Tabla 5.1, la cual muestra la correlación de los indicadores del factor administrativo con los indicadores del factor económico.

## 5.1 Resultados factores administrativos

### 5.1.1 Planeación

En la Tabla 5.1 se muestra el indicador *planeación*, el cual presenta una mayor correlación con los indicadores de filosofía empresarial (factores administrativos), además de los ingresos y egresos (factores económicos), es decir, la planeación es la base principal para el crecimiento o fracaso de las empresas, ya que, al no contar con una planeación detallada, las empresas están más propensas a fracasar.

Tabla 5.1 Correlación del indicador *planeación*

Ítems	Filosofía empresarial	Experiencia profesional	Ingresos	Egresos	Gastos
1			Ítem 23 0.91	Ítem 31 0.91	
2	<b>Ítem 13 0.95</b>		Ítem 22 0.92	Ítem 31 0.92	Ítem 38 0.93
	Ítem 14 0.94		Ítem 26 0.92		
3				Ítem 30 0.91	
4	Ítem 13 0.93	Variable 15 0.91	Ítem 20 0.94	<b>Ítem 29 0.94</b>	
			<b>Ítem 21 0.96</b>		
	Ítem 14 0.92		<b>Ítem 22 0.94</b>	<b>Ítem 30 0.96</b>	
			Ítem 26 0.90		
5	Ítem 14 0.90		Ítem 26 0.90	Ítem 30 0.93	
	Ítem 15 0.90				
6	<b>Ítem 13 0.96</b>	Ítem 15 0.90	Ítem 20 0.90	<b>Ítem 29 0.95</b>	
	<b>Ítem 14 0.94</b>	Ítem 17 0.90	<b>Ítem 21 0.96</b>	<b>Ítem 30 0.98</b>	
			<b>Ítem 22 0.96</b>	Ítem 31 0.93	
		<b>Ítem 26 0.94</b>			
7	Ítem 12 0.93	Ítem 15 0.90	<b>Ítem 20 0.95</b>	Ítem 30 0.93	
8			Ítem 20 0.91		
			Ítem 25 0.91		
			Ítem 28 0.91		

La planeación es un indicador importante dentro de la empresa, por lo cual es indispensable que la persona que realiza esta actividad conozca toda la estructura de la organización para tener una toma de decisiones que lleven al crecimiento de la empresa y no al fracaso, como se muestra en el ítem 2 con una correlación de 0.95, de modo que, la planeación en la empresas visitadas la realiza el dueño con un 58% quien conoce más la filosofía empresarial (ítem 13) del negocio; sin embargo, el 32% de las empresas encuestadas solo incluye objetivos de crecimiento a largo plazo. Asimismo, una planeación correcta logra un control diario, semanal, mensual y anual de las ganancias que genera el negocio, el estudio muestra que solo el 68% de las empresas afirman tener una planeación, a pesar de esto, el 36% de las empresas cuentan con una planeación financiera (Ítem 30), con una correlación de 0.96; esto significa que las empresas realizan una planeación parcial porque no consideran una planeación financiera, la cual es importante porque se descuidan indicadores económicos (ingreso y egresos).

La planeación precipitada dentro de las empresas no es lo indicado para un correcto funcionamiento y de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada el 46% de las MiPymes elaboran su planeación al día, cuando lo correcto sería elaborarla con antelación para poder prever posibles escenarios que pudieran perjudicar a sus ventas, concordando con lo expuesto por Baque (2020), quien menciona que el fracaso de las MiPymes está relacionado con la falta de una planeación estratégica y la falta de un plan de negocios.

### 5.1.2. Filosofía empresarial

La elaboración de la filosofía empresarial dentro de una empresa (misión, visión y objetivos), son imprescindibles para el crecimiento de las MiPymes; no obstante, su elaboración no tiene validez si esta no es difundida con el personal y por lo tanto, no es llevada a cabo, los resultados de la encuesta mostraron que el 66% de las empresas no cuentan con una misión y visión (Ítem 11) y solamente un 10 % cumple la filosofía empresarial, lo cual repercute directamente en los gastos de la empresa (0.97).

Por otra parte, toda empresa busca el éxito, de ahí que los objetivos de crecimiento sean necesarios, en caso de no contar con ellos los resultados pueden llevar al fracaso del negocio y una causa es el desinterés por parte del propietario, y de acuerdo a la encuesta aplicada un

42% de las empresas no tiene una visión de crecimiento para su negocio (ítem 14), ya que su correlación es 0.94 con respecto a la planeación de la empresa, es decir, si la empresa no determina desde un inicio de operaciones una filosofía empresarial, esto provoca una desorientación y falta de interés por parte de los trabajadores, afectando el crecimiento del negocio, principalmente en los ingresos y egresos de la empresa, coincidiendo con los presentado por Parsa (2005), quien indica que “el fracaso del sector gastronómico se relaciona con la falta de un plan de negocios, la ausencia de un planteamiento de cultura organizacional, incapacita a la empresa a establecer estándares operativos formales, provocando un bajo desempeño operativo”.

Tabla 5.2 Correlación del indicador *filosofía empresarial*

Ítems	Planeación	Experiencia profesional	Ingresos	Egresos	Gastos
11					<b>Ítem 39</b> <b>0.97</b>
12	Ítem 7 0.93				Ítem 41 0.93
13	<b>Ítem 2</b> <b>0.95</b>	Ítem 15 0.90	<b>Ítem 21</b> <b>0.95</b>	<b>Ítem 30</b> <b>0.96</b>	Ítem 38 0.90
	Ítem 4 0.93		<b>Ítem 22</b> <b>0.96</b>	<b>Ítem 31</b> <b>0.95</b>	
	Ítem 5 0.90		<b>Ítem 26</b> <b>0.94</b>	<b>Ítem 32</b> <b>0.95</b>	
	<b>Ítem 6</b> <b>0.96</b>				
14	<b>Ítem 2</b> <b>0.94</b>	Ítem 15 0.91	<b>Ítem 21</b> <b>0.95</b>	Ítem 30 0.92	
	Ítem 4 0.92		<b>Ítem 22</b> <b>0.98</b>	<b>Ítem 31</b> <b>0.94</b>	
	Ítem 5 0.90		Ítem 26 0.90	Ítem 32 0.91	
	<b>Ítem 6</b> <b>0.94</b>		<b>Ítem 26</b> <b>0.94</b>		

### 5.1.3 Experiencia profesional

En el indicador experiencia laboral mostró que el nivel de estudios del dueño o administrador de la empresa es importante (ítem 15), debido a que la persona que dirige y administra la empresa va ser responsable de la toma de decisiones que lleven al éxito o al fracaso, los resultados mostraron que 44% de personas encargadas del negocio cuentan con preparatoria y 26% con un nivel universitario (Figura 5.3), presentando una correlación alta de 0.94 con relación a los egresos, específicamente con el control y manejo de los egresos de la empresa (ítem 33), es decir, si la persona no tiene los conocimientos adecuados del manejo de contabilidad para una empresa, va omitir ese apartado dentro de su negocio, lo que lleva a un mal manejo del dinero y conduce al fracaso de la MiPyme.

Por otro lado, los años de experiencia (ítem 17) también inciden en el fracaso de las empresas como se muestra en la figura 5.5, la cual indica que el 46% de los encargados cuentan con una experiencia de 1 a 3 años, mientras que el 18% no cuenta con una experiencia al iniciar su negocio, indicando que los empresarios a cargo no tienen la experiencia suficiente en el manejo de una empresa, teniendo consecuencias negativas en los ingresos del negocio, debido a que no tiene conocimientos para poder realizar una planeación de las actividades gerenciales, ocasionando que las ventas no sean las adecuadas, generando bajos ingresos y llegando al fracaso de la MiPyme.

Tabla 5.3 Correlación del indicador *experiencia profesional*

Experiencia profesional	Planeación	Filosofía Empresarial	Ingresos	Egresos	Gastos
15	Ítem 4 0.91	Ítem 13 0.90	Ítem 26 0.92	Ítem 29 0.91	
	Ítem 6 0.90			Ítem 30 0.90	
				<b>Ítem 33 0.94</b>	
17	Ítem 6 0.90		<b>Ítem 26 0.94</b>	Ítem 30 0.90	



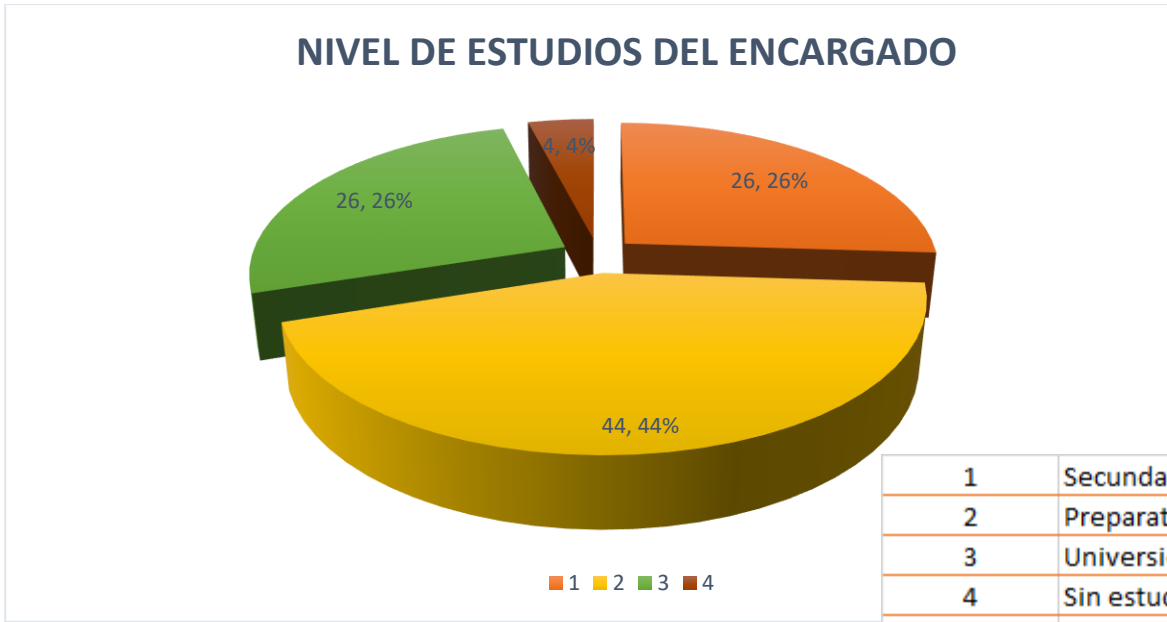


Figura 5.3 Nivel de estudios del encargado de la empresa

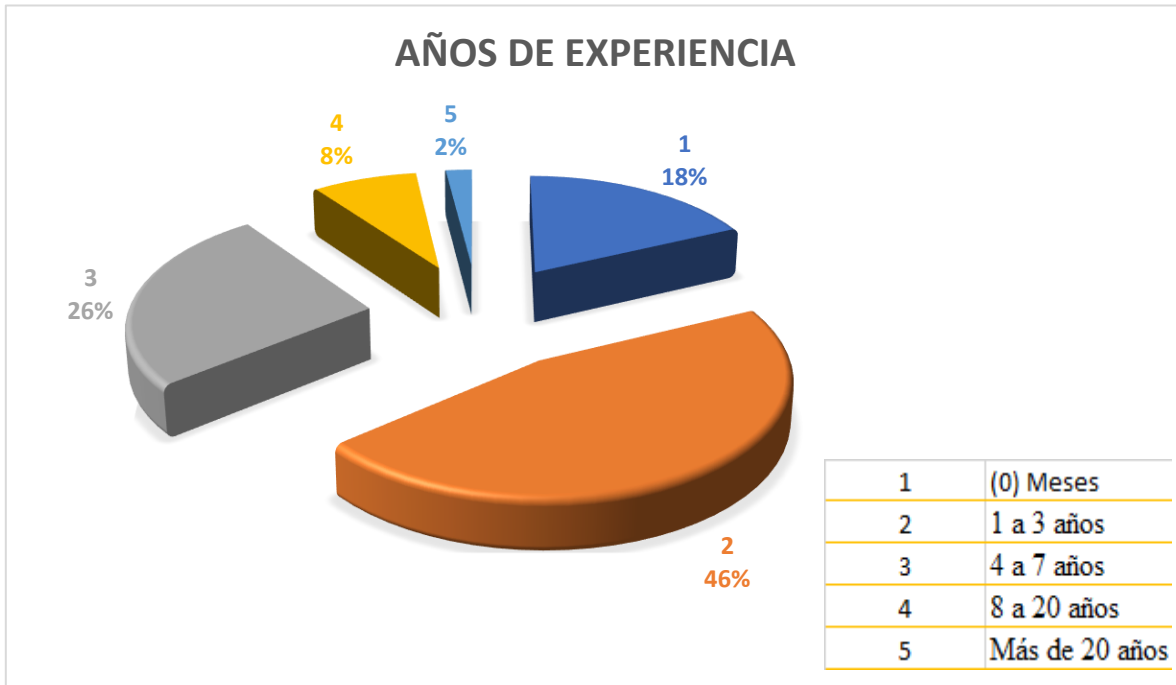


Figura 5.4 Años de experiencia de la persona a cargo

## 5.2 Resultado de factores económicos

El control de ingresos y egresos es primordial para un manejo adecuado de la empresa, es por ello que se tomaron en cuenta tres indicadores del factor económico, los ingresos, los egresos, así como los gastos de las MiPymes. Los factores administrativos mostraron que la planeación es un indicador de suma importancia al momento de dirigir una empresa, logrando que la persona a cargo tenga una visión clara de hasta dónde quiere crecer su negocio y como llevar a cabo sus objetivos establecidos. En la siguiente Tabla 5.6, se observa la correlación que tiene el indicador ingresos con los demás indicadores.

### 5.2.1 Ingresos

Los ingresos dentro de una empresa se definen como “los incrementos del patrimonio neto durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumento en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones de los socios o propietarios” (García, 2009), por lo tanto, los ingresos es el capital que entra a la empresa generando las ganancias, siendo un factor determinante que causa el fracaso de una empresa.

En la Tabla 5.4, se muestra la correlación que tiene el indicador *ingreso* con los indicadores administrativos (planeación, filosofía empresarial y experiencia) y económicos (egresos y gastos). Por otra parte, la Figura 5.5 mostró que el 38% de los dueños de las MiPymes no presenta una planeación previa de actividades u organización (0.95) o bien una planeación precipitada (0.94), esto conlleva a no contar con un registro de ganancias y pérdidas del negocio (Item 20); además la falta de planeación afecta al servicio ofrecido, dejando una mala percepción a los clientes (0.95), así mismo la empresa desconoce las entradas y salidas de los dineros con una correlación de 0.97, afectando el control de las deudas existentes en el negocio con proveedores o préstamos solicitados.

Tabla 5.4 Correlación del indicador ingresos

Ítems	Planeación	Filosofía Empresarial	Experiencia profesional	Egresos	Gastos
20	<b>Ítem 3</b> 0.95	Ítem 9 0.91		Ítem 30 0.93	<b>Ítem 39</b>  0.97
	<b>Ítem 4</b> 0.94				
	Ítem 6 0.90				
	<b>Ítem 7</b> 0.95				
	Ítem 8 0.91				
21	<b>Ítem 4</b> 0.96	<b>Ítem 13</b> 0.95		<b>Ítem 29</b> 0.96	
	<b>Ítem 6</b> 0.96	<b>Ítem 14</b> 0.95		Ítem 31 0.90	
22	Ítem 2 0.92	<b>Ítem 13</b> 0.96		<b>Ítem 29</b> 0.96	
	<b>Ítem 4</b> 0.94	<b>Ítem 14</b> 0.98		<b>Ítem 30</b> 0.95	
	<b>Ítem 6</b> 0.96			Ítem 31 0.93	
23	Ítem 1 0.91				
26	Ítem 2 0.92	<b>Ítem 13</b> 0.94	Ítem 15 0.92	Ítem 29 0.93	Ítem 38 0.90
	Ítem 4 0.90			Ítem 30 0.93	
	Ítem 5 0.90	Ítem 14 0.90	Ítem 17 0.94	Ítem 31 0.92	
	<b>Ítem 6</b> 0.94			Ítem 33 0.92	
27		Ítem 9  0.92			

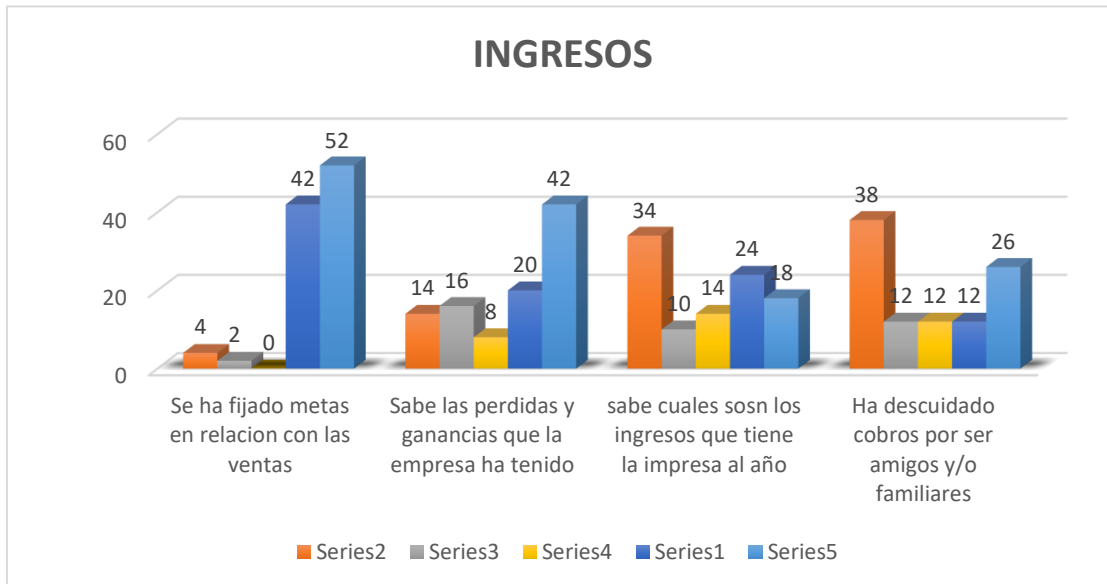


Figura 5.5 Ingresos

Los dueños de empresas no solo deben conocer cuánto vende y las ganancias que generadas diariamente, sino que deben realizar proyecciones futuras que permitan tener una visión clara y precisa de la dirección que va tomar la empresa como se muestra en el ítem 21 con una correlación de 0.96, la cual está relacionada con la planeación. Por otro lado, la filosofía empresarial presenta una correlación de 0.95 con las proyecciones futuras, específicamente con los objetivos de crecimiento, es decir si no se realiza una proyección a futuro es porque previamente no se establecieron objetivos de hacia dónde se quiere direccionar a la empresa.

El descuido de cobro a familiares y amigos suele ser muy común entre las microempresas (ítem 22); sin embargo, este ítem puede ser causa del fracaso del negocio, debido a que se pierde cierta cantidad de ingresos, según la encuesta aplicada el 38% de las empresas reconoció haber presentado perdidas por no cobrar cuentas a sus amigos y/o familiares lo que indica una correlación de 0.95 con los egresos de la empresa (ítem 30) indicando que la empresa no tiene un registro de sus finanzas, concordando con lo mencionado por Beltrán (2006), quien menciona que los empresarios no proyectan a su empresa a mediano y largo esto a causa de un desconocimiento de las herramientas para realizar dicha actividad, manteniéndose únicamente con una gestión del día a día, la cual no es suficiente para llevar

una planeación financiera actualizada, provocando una insuficiencia de recursos económicos para desarrollar sus actividades.

### 5.2.2 Egresos

Los egresos de una empresa son las salidas de dinero, en pagos como a proveedores, sueldos, rentas, etc., como se muestra en la Tabla 5.5, donde la mayor correlación del indicador *egresos* está relacionada con el factor administrativo en los indicadores *planeación* y *filosofía empresarial* y con el factor económico en el indicador *ingresos*. Además, la planeación es un indicador clave para el correcto funcionamiento de una empresa.

Por lo anterior, si la empresa no cuenta con una planificación financiera (ítem 29), debido a que no se realizó una planificación estratégica previa (0.94), no existen objetivos de la empresa o no están bien definidos (0.96) y además, no se cuenta con un registro de los ingresos que tiene el negocio (0.96). La existencia de un registro de las finanzas es la forma eficiente de tener un control del negocio, ya que en este se observan las ganancias de la empresa, las pérdidas que se han presentado, y con ello, llevar el registro anual de finanzas, el cual permite comparar un año con otro con el objetivo de minimizar los riesgos y aumentar las ganancias para el año próximo, por lo que los resultados de las encuestas realizadas mostraron que el 38% de las empresas no tienen un registro financiero como se muestra en la Figura 5.6.

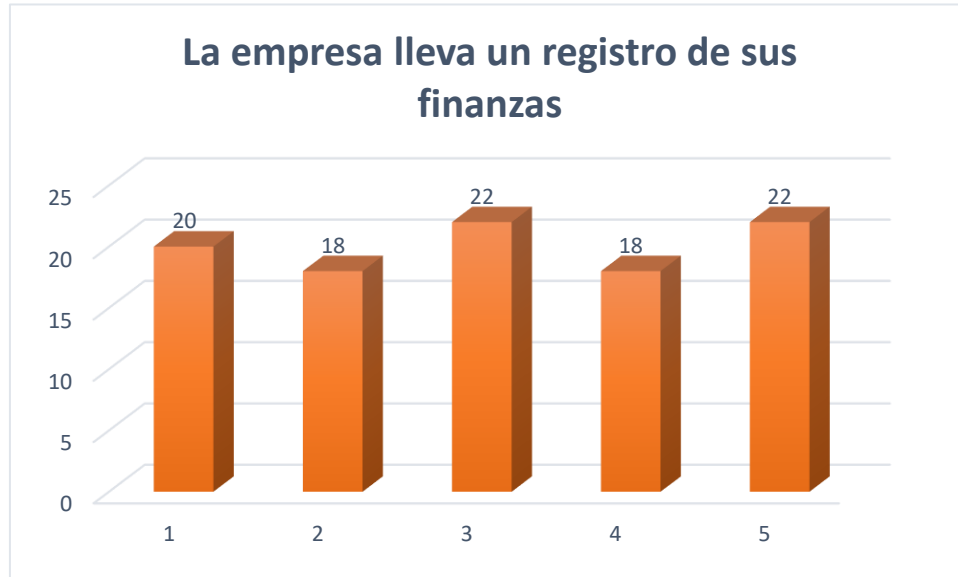


Figura 5.6 La empresa lleva un registro financiero

El registro de finanzas mostró una correlación de 0.98 en relación con el indicador de planeación, es decir es la imagen que la empresa proyecta hacia sus clientes concordando Navarrete (2011), el cual menciona que al no contar con un registro contable de sus finanzas, por falta de interés o por falta de conocimientos, esto conlleva a que exista una excesiva carga financiera, es decir, que en diversas ocasiones las MiPymes recurren a excesivos préstamos para poder mantenerse a flote, creando deudas fuera de su capacidad de pago lo que las lleva al fracaso en menor tiempo, dado que solo tienen deudas que pagar.

Tabla 5.5 Correlación del indicador *egresos*

Ítems	Planeación	Filosofía empresarial	Experiencia profesional	Ingresos	Gastos
29	Ítem 3 <b>0.94</b>	Ítem 13 <b>0.96</b>	Ítem 15 0.91	Ítem 21 <b>0.96</b>	
		Ítem 14 0.92		Ítem 22 <b>0.96</b>	
				Ítem 26 0.93	
30	Ítem 3 0.91	Ítem 13 <b>0.95</b>	Ítem 15 0.90	Ítem 20 0.93	Ítem 29 0.94
	Ítem 4 <b>0.96</b>			Ítem 14 0.94	
	Ítem 5 0.93	Ítem 22 <b>0.95</b>			
	Ítem 6 <b>0.98</b>	Ítem 26 0.93			
	Ítem 7 0.93				
31	Ítem 1 0.91	Ítem 13 <b>0.95</b>		Ítem 21 0.90	Ítem 26 <b>0.95</b>
	Ítem 2 0.92	Ítem 14 0.91		Ítem 22 0.93	
	Ítem 6 0.93			Ítem 26 0.92	
32					Ítem 31 0.91
33	Ítem 6 0.90	Ítem 13 0.92	Ítem 15 0.94	Ítem 26 0.92	Ítem 29 0.93
					Ítem 31 0.94

### 5.2.3 Gastos

Los gastos de una empresa se pueden dividir entre gastos variables, gastos fijos y gastos marginales, así como los gastos directos e indirectos, y además, existen gastos en efectivo y los gastos que impactan el beneficio, pero no implican un desembolso por parte de la empresa. En la Tabla 5.6, el indicador gastos se encuentra relacionado con los indicadores de planeación e ingresos, presentando una mayor correlación con los segundos, por lo tanto, la falta de inventario en el negocio tiene una correlación de 0.97 con el retraso de pagos, es decir, si no hay capital en la empresa entonces no pueden solventar gastos como la compra de materia prima.

Por otro lado, si la empresa no designa a una persona exclusiva en el manejo de los gastos, hay una correlación de 0.98 al igual ocurre con la falta de materia prima para ofrecer el servicio, esto nos indica que, por un mal manejo de gastos, las empresas llegan a no presentar solvencia que se refleja en el servicio ofrecido y por tanto en las ganancias generadas llevando a las empresas al fracaso.

Tabla 5.6. Correlación del indicador gastos

Ítems	Planeación	Filosofía empresarial	Experiencia profesional	Egresos	Gastos
35					Ítem 32 0.97
					Ítem 33 0.90
36					Ítem 31 0.90
					Ítem 32 0.98
					Ítem 33 0.92
					Ítem 35 0.97
37					Ítem 32 0.90
					Ítem 35 0.92
38	Ítem 1 0.93	Ítem 13 0.90			



	Ítem 2 0.93	Ítem 14 0.92			

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos de la presente investigación cumplieron con los objetivos planteados mostrando una alta correlación entre los factores administrativos y económicos que inciden en el fracaso de las MiPymes. Durante la investigación se observó que una deficiente administración es un factor en el fracaso de las empresas, ya que el indicador Planeación mostró una mayor incidencia hacia los demás indicadores económicos y administrativos. La planeación empresarial es importante dentro de las empresas, ya que si no existe este indicador los negocios no logran una supervivencia en el mercado de las MiPymes.

Las MiPymes encuestadas demostraron un alto porcentaje en la implementación de un programa de planeación, sin embargo, no se aplica correctamente debido a que los negocios encuestados solo contemplan las actividades diarias sin tomar en cuenta los escenarios posibles como se menciona en la teoría de los escenarios, y así prever los problemas que pudieran presentarse, logrando que la empresa se vea amenazada por factores internos o externos.

Cabe señalar que a pesar de los datos que proporciono el municipio de Chimalhuacán, se observa un incremento de empresas de un año a otro, la encuesta aplicada arrojó que el 60% de las empresas encuestadas son nuevas, es decir, abrieron operaciones en 2018, por lo que llevan en el mercado no más de 6 años, por otro lado, un 16% de las empresas tienen entre 7 y 9 años de vida, es decir, que se encuentran en un punto crítico, sin embargo de ese 16% de empresas, solo el 4% respondió que si tiene una planeación, finalmente solo el 24% de las empresas encuestadas, tienen más de 10 años en el mercado.

Por otro lado, las MiPymes del municipio de Chimalhuacán no elaboran una planeación financiera que pueda respaldar sus ingresos y egresos cada año, es decir, la mayoría de los negocios encuestados no tienen conocimiento para elaborar una planeación financiera, por lo cual, el negocio simplemente trabaja al día, sin tener proyecciones de ventas para aumentar sus ingresos que ayuden al crecimiento de la empresa y logren posicionarse en el mercado.

Por lo anterior, en el municipio de Chimalhuacán existen más microempresas que pequeñas y grandes empresas; sin embargo, la mayoría de los dueños de los negocios no elaboran un

plan de negocios previo al inicio de operaciones, el cual ayudará a orientar la dirección de la empresa, apoyada por la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, valores, etc.), además de las estrategias para su posicionamiento en el mercado, referentes a sus competidores, punto de equilibrio y sus ganancias.

La investigación arroja que el fracaso de las MyPymes está relacionado con la planificación estratégica, la cual se correlaciona estrechamente con los indicadores económicos y administrativos; es decir, se requiere la elaboración de un plan estratégico que ayude a las MiPymes a redireccionar sus negocios; sin embargo, este debe ser elaborado con términos que permitan a los dueños de las empresas comprenderlo y llevarlo a cabo, debido a que la mayoría de los dueños de las microempresas solo cuentan con estudios nivel medio superior, es decir si el plan de negocios lo plantean en términos muy complejos pueden ocasionar que los dueños desistan en ejecutar y poner en práctica la planeación estratégica recomendada.

Para la planeación estratégica es recomendable cumplir con 10 pasos propuestos por Ortiz (2015), los cuales se describirán a continuación: Paso 1, definir la misión y visión de la empresa, la primera cumple con el propósito de justificar la existencia de la empresa y la segunda para definir la evolución de la empresa; Paso 2, análisis externo, aquí el empresario debe interesarse únicamente en los factores externos que puedan ayudar o perjudicar a su empresa; Paso 3, análisis interno, durante este paso se identifica la posición actual de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa con la finalidad de maximizar los recursos y minimizar los riesgos; Paso 4, análisis DAFO, se identifican y se manejan de mayor a menor importancia las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa; Paso 5, matriz DAFO, la generación de estrategias para hacer frente al análisis previo; Paso 6, segmentación de mercado, es el proceso donde los empresarios subdividen a su mercado en subconjunto de clientes, para poder tener mejor alcance; Paso 7, targeting, una vez que el mercado esta subdividido, la empresa enfoca su mayor esfuerzo a la categoría con mayor potencial; Paso 8, posicionamiento, este paso ya es un punto donde la empresa esta logrando que su marca se encuentre en la mente de los consumidores frente a su competencia; Paso 9, estrategia de segmentación y marketing mix, se define cual es la mejor estrategia para lograr el posicionamiento y finalmente el paso 10, plan de acción.

Finalmente, se concluye que la hipótesis planteada en la presente investigación si fue aceptada, debido a que se encontró la relación entre los factores administrativos y económicos y por lo tanto se obtuvo que el indicador con mayor incidencia en el fracaso empresarial fue la planeación.

## REFERENCIAS

- Altman, E. I. (1968). "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Banruptcy." *The Journal of Finance* 23(4): 589-609. Obtenido de: FINANCIAL RATIOS, DISCRIMINANT ANALYSIS AND THE PREDICTION OF CORPORATE BANKRUPTCY. (defaultrisk.com)
- Alonso, G. D. V. (2022). Análisis de los aspectos culturales y sociales como determinantes del fracaso empresarial de las pymes en Guayaquil. Obtenido de: ALONSO GARCIA DANNA VALERIA TESIS.pdf (ug.edu.ec)
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*. Disponible en: La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima (sld.cu)
- Astigarraga, E. (2016). "Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica". En website [www.prospectiva.eu](http://www.prospectiva.eu). [fecha de consulta 20 de abril de 2022] Recuperado de [prospectiva.pdf](#)
- Banco de México [2015], Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (pyme), [Fecha de consulta 11 de julio de 2022]. Recuperado de: Versión 0.1 del reporte de competencia en crédito PYME (banxico.org.mx)
- Baque, C. M., Ceñedo, C. B., Chele, C. J. y Gaona, O. V. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. POCAIP. Vol. 5 No. 4, Obtenido de: Vista de Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020 (fipcaec.com)
- Beltrán, D. A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria. Investigación. Obtenido de: [Dialnet-Los20ProblemasDeLaPequenaYMedianaEmpresa-5137544.pdf](#)
- Börger, A., Figueroa, R. y Vecchiola, Y. (2009). Éxito y fracaso empresarial. *Revista de la Facultad de Ingeniería*. Obtenido de: PEQUEA Y MEDIANA EMPRESA (uda.cl)
- Cansino, M. (2019). Cómo analizar los factores ambientales que pueden afectar una empresa. *Cuida tu dinero*.
- Cardozo, E. V. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pág. 8). XVI Congreso de Ingeniería de Organización.
- Castro, P.W. (2017). Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. Disponible en: Castro Pinto Wilson Javier 2017.pdf (unimilitar.edu.co)
- Cauich, C. R. M., (2009). Factores financieros y administrativos que inciden en el quiebre de pequeñas y medianas empresas en el municipio de Othon P. Blanco. Universidad de

Quintana Roo. Disponible en: Microsoft Word - Tesis Rosa Cauch Final-Corregido.doc (uqroo.mx)

- Chumaceiro H., Yori C. L., & Hernández de Velazco, J. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54),274-290. [fecha de Consulta 20 de Abril de 2022]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865006>
- Cruz, A. P. L. y Medina, V. J. E. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. Vol. 11 No. 1. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2022]. Disponible en: <v11n1a03.pdf> (scielo.org.co)
- Cerón, L. S. (2015). ANTOLOGÍA “PYMES EN MEXICO 2015”.
- Cruz María, L. E. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?
- Colmenares, E. Y. (s.f.). Las Micro y Pequeñas Empresas Familiares Mexicanas con un Modelo de Continuidad en un entorno Globalizado. *Revista de Administración y Finanzas*.
- Córdova, M. D. (2020). Principales factores que conllevan al fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la ciudad de chachapoyas 2019. Obtenido de: Microsoft Word - 4\_ANEXOS 10DIC2019\_DIANA - (untrm.edu.pe)
- Correa Felipe, L. V. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En S. G. Dini Marco, *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (pág. 560). CEPAL.
- De Camargo Guerrazzi Luis Antonio, R. S. (2017). DESCENSO EM PEQUENAS EMPRESAS: ENFOQUES Y TRABAJOS SIGNIFICATIVOS. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*.
- Depaz, D. C. D. Y Lupaca, L. R. (2016). Origen, definición y modelos del fracaso empresarial: una revisión teórica. Disponible en: [1231-Texto del artículo-2085-1-10-20200303 \(1\).pdf](1231-Texto del artículo-2085-1-10-20200303 (1).pdf)
- Fernández, S. R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 6.
- Flores, J. R. (2009). Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación. *XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, (pág. 37).
- García, A. J., Galarza, T. S., Altamirano, S. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*. Vol. 10, N° 23, Obtenido de: [Dialnet-ImportanciaDeLaAdministracionEficienteDelCapitalDe-6151264.pdf](ImportanciaDeLaAdministracionEficienteDelCapitalDe-6151264.pdf)
- GESTIÓN. (18 de Enero de 2016). *POPULAR*. Recuperado el 29 de Junio de 2021, de *POPULAR*: [https://www.impulsapopular.com/gerencia/causas-por-las-que-fracasan-las-empresas/?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=a7c8e7c9e7c18f57d13e5f533d77f5e4eafad6c5-1625033570-0-ASuns38O6zKOU0YP3zb4S2p12qNB7adfNRALX1rRp7oJlwFVjWCceC1vufv3mni0Tj\\_zJjMoRMYidg\\_PJsiCkGINtV3Ty2-1Zfb](https://www.impulsapopular.com/gerencia/causas-por-las-que-fracasan-las-empresas/?__cf_chl_jschl_tk__=a7c8e7c9e7c18f57d13e5f533d77f5e4eafad6c5-1625033570-0-ASuns38O6zKOU0YP3zb4S2p12qNB7adfNRALX1rRp7oJlwFVjWCceC1vufv3mni0Tj_zJjMoRMYidg_PJsiCkGINtV3Ty2-1Zfb)
- Gómez, G. S. (2019). FRACASO EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y APORTES A SU . *Contribuciones a la economía*.

- Gómez, G. S. (2019). Utilidad de los modelos de predicción de fracaso y su aplicabilidad en las cooperativas. *Cofin Habana*.
- González, C. G. (2021) Importancia de las MiPymes en el desarrollo económico de México. Universidad Autónoma de México. Recuperado de: [Gonzales\\_ImportanciaMipymes.pdf \(unam.mx\)](#)
- Healthcare, H. (23 de Marzo de 2021). *Home Healthcare*. Recuperado el 09 de Julio de 2021, de Home Healthcare: <https://homehealthcarereport.com/es/factores-sociales-que-afectan-a-la-empresa/>
- Hernández, T. J. (2009). Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas.
- Herrera, J. S. (2009). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Esic Editorial.
- INEGI. (16 de Julio de 2020). *INEGI*. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de INEGI: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf)
- INEGI. (2019). La industria restaurantera en México. Censo económico 2019. Obtenido de: La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2019 ([inegi.org.mx](http://inegi.org.mx))
- Isidoro, R. L. (2006). LAS PYME EN LA ECONOMÍA GLOBAL, HACIA UNA ESTRATEGIA DE FOMENTO EMPRESARIAL.
- Jordán, J. (2016). La técnica de construcción y análisis de escenarios en los estudios de Seguridad y Defensa. Global Strategy. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2022]. Disponible en: [Construcción escenarios | Global Strategy – Universidad de Granada \(global-strategy.org\)](#)
- Kolter, J. &. (1995). *Cultura de empresas y rentabilidad*. Ediciones Dias de Santos.
- Lacayo, O. M. H., García, P. S. L. (2011) Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Obtenido de: [CAPÍTULO 4 \(aeca1.org\)](#)
- Leyva, A. (2016). *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lozano Yécora, E., Hernández Balbuena, E. y Ruíz Rendón, J. M. (2016). La falta de liderazgo en las Mipymes familiares mexicanas: Un obstáculo para el crecimiento y la prosperidad del entorno empresarial. *Horizontes de la contaduría* , 43-56.
- Maldonado, G. G. (2017). La microempresa en México: Un diagnóstico de su situación actual. Obtenido de: [Problemas-y-dificultades-a-las-que-se-enfrentan-las-microempresas.pdf \(researchgate.net\)](#)
- Mejía, S. E., Mendoza J. J., González, R. M. y Romero, J. M. (2016). El fracaso como un elemento fundamental del emprendimiento. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*. Obtenido de: [horizontes\\_06\\_art05.pdf \(uv.mx\)](#)
- Molina, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 59-72.
- Monroy, M. C. (2007). *Biblioteca digital- Universidad de Sonora*. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de [Tesis digitales:](#)

<https://www.bing.com/search?q=tesis.uson&cvid=16b9e3924f864972b611df70536c45b1&aqs=edge..69i57j0l2j69i60l4.4080j0j1&pglt=43&FORM=ANNTA1&PC=HCTS>

- Morales, S. C., & Lorenzo, A. F. (2007). Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. *Lecturas: Educación física y deportes*, 114, 18. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2022]. Disponible en: [Un-acercamiento-a-la-construccion-de-escenarios-como-herramienta-para-la-planificacion-estrategica-de-la-Cultura-Fisica-en-Cuba.pdf](#) (researchgate.net)
- Munch Galindo, L. (2015). *Administracion. Proceso administrativo clave de éxito empresarial*. Person.
- Mures, Q. M. (2004). Factores determinantes del fracaso empresarial . *Revista de economia y empresa*.
- Ortiz, R. B., Capó, V. J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. 3 ciencias. Vol. 4 N° 4. Obtenido de: [Dialnet-10PasosParaDesarrollarUnPlanEstrategicoYUnBusiness-5266035.pdf](#)
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S. y Jacobo Hernández, C. A. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *SciELO*.
- Peraza, D. X. (2020). ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO. *V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*, 20.
- Prado, C. A. (2015). *Factibilidad metodologica de promoción. distribución y ventas para la empresa "Graduaciones Castillo"*. México.
- República, S. d. (29 de Febrero de 2020). *Senado de la República*. Recuperado el 26 de Julio de 2021, de Senado de la República: Senado de la República.
- Saavedra, G. M. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica.: *ACTUALIDAD Contable Faces*, 122-134.
- Saavedra, G. M. (2014). La pyme como generadora de empleo en México. *Clío America* .
- Schwartz, P. (1995). La Planificación estratégica por escenarios. Cuadernos de Administración. Obtenido de: [La planificación estratégica por escenarios | Cuadernos de Administración \(univalle.edu.co\)](#)
- Sánchez, Q. T. (2018). La política económica en la Gestión Empresarial. *Editorial UTMACH*.
- Saldaña, R. A. (2014). La gestión integral y el fracaso en los negocios de servicios de alimentos independientes en ensenada. Disponible en: [ENS080529.pdf](#) (uabc.mx)
- Sansores, G. E., Navarrete, M. J., Alvarado, P. L. y Licandro, O. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. RCS. Disponible en: [Dialnet-DiagnosticoSituacionalEnMicroempresasMexicanas-7384406.pdf](#)
- Torres, F. R. (2012). Administración empresarial digital. *Revista El Empresario*, mayo, 1-11



- Tovar, F. (2014). Análisis de tendencias y construcción de escenarios. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2022]. Disponible en: [ANLISIS DE TENDENCIAS Y CONSTRUCCION DE ESCENARIOS \(unq.edu.ar\)](#)
- Velandía G. L. M., Velásquez. M. P. C. (2018). Factores que los emprendedores tienen en cuenta al momento de abrir su negocio en el sector gastronómico. Obtenido de: [TRABAJO DE GRADO \(unbosque.edu.co\)](#)
- Velázquez, C. (2007). Desconocen PyME´s los programas para apoyarlas. El economista. Obtenido de: [Contacto Pyme](#)
- Valdés, D. d. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES . *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*.
- Vargas, S. J. (2015). Modelos de Beaver, Ohlson y Altman: ¿Son realmente capaces de predecir la bancarrota en el sector empresarial costarricense? Finanzas. Obtenido de: [Dialnet-ModelosDeBeaverOhlsonYAltman-4926342.pdf](#)
- Vargas, V. D. (2019). ¿Cuáles son los factores que los empresarios consideran predominantes en el fracaso empresarial?. Obtenido de: [2019\\_Vargas\\_Factores\\_Fracaso\\_ Empresarial.pdf \(ucc.edu.co\)](#)
- Vergara, S. J. C., Fontalvo, H. T. J., Maza. A. F. (2010). “La planeación por escenarios: <<Revisión de conceptos y propuestas metodológicas”>. Prospect. Vol. 8, No. 2. [fecha de consulta 18 de Abril de 2022] Recuperado de [Dialnet-LaPlaneacionPorEscenariosRevisionDeConceptosYPropu-3634575.pdf](#).

ANEXO 1



"2022 Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México"



**Dependencia:** Presidencia municipal  
**Sección:** Tesorería Municipal  
**Departamento:** Comercio Establecido  
**Numero de oficio:** PM/TM/DCE/079/2022  
**Referencia:** Oficio 210C2301010200L/68/2022  
**Asunto:** Se remite información solicitada.

Chimalhuacán, Estado de México, a 11 de julio de 2022

**DR. JOSE CARLOS GARCIA RAMIREZ**  
**SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION**  
**DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACAN**  
**P R E S E N T E**

**TEC. MINERVA RODRIGUEZ OLALDE** en mi carácter de jefa de departamento del de comercio establecido dependiente de tesorería municipal, por este conducto le envié un cordial saludo, al mismo tiempo aprovecho, para hacer de su conocimiento lo siguiente:

En atención al oficio 210C2301010200L/68/2022, del índice de la dependencia a su digno cargo, mediante el cual solicita información respecto a la dinámica que guarda el sector gastronómico en el Municipio de Chimalhuacán; Al efecto, informo a usted, que la información solicitada, se remite respecto de los ejercicios fiscales 2021, que contiene los registros generados durante todo el año 2021, y el ejercicio 2022, que contiene la información respecto a las unidades que se han regularizado hasta el mes de junio del presente año, en ambos casos, la información se refiere a unidades económicas, cuya actividad económica no contempla la venta de bebidas alcohólicas con el consumo de alimentos, informe que se rinde en los términos siguientes:

**EJERCICIO FISCAL 2021**

No.	ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO DE UNIDADES
1	Antojitos Mexicanos	89
2	Tacos, Tortas	82
3	Cafeterías	19
4	Caldos de gallina	6
5	Panaderías/Pastelerías	62
6	Helados/Postres	53
7	Desayunador Nutricional	4
8	Marisquerías	4
9	Pizzerías	30
10	Rosticerías	44
11	Comida China	4

**EJERCICIO FISCAL 2022**

No.	ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO DE UNIDADES
1	Antojitos Mexicanos	64
2	Tacos, Tortas	293
3	Cafeterías	22
4	Caldos de gallina	8
5	Panaderías/Pastelerías	93
6	Helados/Postres	52



H. AYUNTAMIENTO DE CHIMALHUACÁN 2022-2024

"2022 Año del Quicentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo. Capital del Estado de México"

CHIMALHUACÁN

\* 2022 - 2024 \*

Transformación con Igualdad

7	Desayunador Nutricional	2
8	Marisquerías	3
9	Pizzerías	26
10	Rosticerías	22
11	Comida China	6

Sin otro particular por el momento, y en espera de que la información proporcionada, sirva para los fines requeridos, le reitero las seguridades de mi consideración y estima.

ATENTAMENTE

TEC. MINERVA RODRÍGUEZ OLALDE  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO ESTABLECIDO

DEPARTAMENTO DE COMERCIO ESTABLECIDO

## ANEXO 2

Este cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo analizar los factores de fracaso de las MiPymes del sector gastronómico en el municipio de Chimalhuacán. La información proporcionada se tratará de forma confidencial y únicamente con fines académicos

No. de encuesta:

Fecha:

### A) Datos Generales de la empresa

1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_
2. Tamaño de la empresa \_\_\_\_\_
3. Ubicación de la empresa \_\_\_\_\_
4. Posición del encuestado en la empresa \_\_\_\_\_
5. Año de inicio de actividades \_\_\_\_\_

### B) Factores administrativos

#### ❖ Planeación

1. La empresa cuenta con una planeación estratégica de operaciones:

Si	No	En ocasiones	Desconozco el tema
----	----	--------------	--------------------

2. ¿Quién elabora la planeación estratégica?

Propietario	Gerente	Nadie
-------------	---------	-------

3. Del 1 al 5, evalúa las siguientes situaciones de acuerdo a la condición de tu negocio

- 1 → totalmente en desacuerdo
- 2 → desacuerdo
- 3 → neutral
- 4 → de acuerdo
- 5 → totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Se realiza una planeación de actividades anticipada					

Las actividades de la empresa se planean al día					
Se llevan a cabo correctamente las actividades planeadas					
No existe un control en la planeación de actividades					
La falta de planeación y control se refleja con el servicio a los clientes					
La falta de planeación limita la competitividad del negocio					

❖ **Filosofía empresarial**

4. La empresa cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, etc.):

Si	No
----	----

5. Los empleados conocen la filosofía empresarial

Si	No	Pocos	La mayoría
----	----	-------	------------

6. Se cumple la filosofía empresarial

Si	No	A veces
----	----	---------

7. Del 1 al 5, evalúa las siguientes situaciones de acuerdo a las condiciones de tu negocio

- 1 → totalmente en desacuerdo
- 2 → desacuerdo
- 3 → neutral
- 4 → de acuerdo
- 5 → totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La misión no concuerda con lo que se realiza en el negocio					
No existen objetivos de crecimiento					
No tengo interés en hacer crecer mi negocio					

❖ **Experiencia profesional**

8. Nivel de estudios del gerente o propietario del negocio

Secundaria	Preparatoria	Universidad	Sin estudios
------------	--------------	-------------	--------------

9. Según su experiencia cuales, de los siguientes aspectos administrativos y operacionales, considera que influyen en el cierre de las empresas:

Alta rotación del personal	No llevar registros contables	Falta de planeación	Desconocimiento del mercado
----------------------------	-------------------------------	---------------------	-----------------------------

10. Cuantos años de experiencia empresarial tenía al momento de tener a cargo la empresa:

0 (meses)	1 a 3 años	4 a 7 años	8 a 20 años	Más de 20 años
-----------	------------	------------	-------------	----------------

11. Que actividades realiza como dueño o gerente de la empresa

Todas las actividades sin incluir administrativas y contables	Todas las actividades incluidas las administrativas y contables	Solo áreas administrativas	Solo supervisión	Solo participa en el consejo de administración
---	---	----------------------------	------------------	--

**C) Factores económicos**

❖ **Ingresos**

12. Del 1 al 5, evalúa las siguientes situaciones de acuerdo a las condiciones de tu negocio

- 1 → totalmente en desacuerdo
- 2 → desacuerdo
- 3 → neutral
- 4 → de acuerdo
- 5 → totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Se ha fijado metas en relación con las ventas					
Sabe las pérdidas y ganancias que la empresa ha tenido					
Sabe cuales son los ingresos que tiene su empresa al año					
ha descuidados cobros, por ser familiares los que consumen					

13. Los ingresos de su negocio son:

Menos de lo que esperaba	Suficientes para cubrir sus gastos	Los esperados	Más de lo que esperaba	Mucho más de lo que esperaba
--------------------------	------------------------------------	---------------	------------------------	------------------------------

14. El establecimiento de nuevos negocios del mismo giro cerca de usted reduce sus ventas:

Nada	En menos del 20%	En un 50%	En menos del 75%	Más del 75%
------	------------------	-----------	------------------	-------------

15. Piensa que el aumento de precios (por inflación en los insumos) reduce sus ventas:

No, cuando se incrementan los precios las ventas no cambian	No, nunca incremento mis precios	Si, poco y lentamente	Si, mucho y paulatinamente	Si, mucho y rápido
---	----------------------------------	-----------------------	----------------------------	--------------------

16. Cuanto disminuyeron sus ventas durante la pandemia de Covid-19:

Un 25%	Un 50%	Un 75%	No disminuyeron	El negocio estuvo por cerrar
--------	--------	--------	-----------------	------------------------------

17. Número de clientes frecuentes

1	2 a 5	5 a 10	Más de 10
---	-------	--------	-----------

18. El entorno económico ¿favorece las entradas?

Si	No
----	----

❖ Egresos

19. Del 1 al 5, evalúa las siguientes situaciones de acuerdo a las condiciones de tu negocio

- 1 → totalmente en desacuerdo
- 2 → desacuerdo
- 3 → neutral
- 4 → de acuerdo
- 5 → totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con una planificación financiera					
La empresa lleva un registro de sus finanzas					
La empresa cuenta con un respaldo financiero					
Existe retraso de pagos					

20. Que uso le da a la información contable-administrativa

No la uso, no la necesito	Llevar un registro de entradas y salidas	Fines fiscales exclusivamente	Fines fiscales y control del negocio	Fines fiscales, de control y planeación del negocio
---------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------------	---

#### ❖ Gastos

21. Del 1 al 5, evalúa las siguientes situaciones de acuerdo a las condiciones de tu negocio

- 1 → totalmente en desacuerdo
- 2 → desacuerdo
- 3 → neutral
- 4 → de acuerdo
- 5 → totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La empresa incurre en gastos sin tener la garantía de ingresos					
En algún mes, el negocio se ha quedado sin inventario o más de una vez					
Ha calculado los gastos aproximados que tendrá el negocio el próximo año					



22. Cuando bajan sus ingresos por ventas, como financia sus gastos fijos (local, salarios, etc.)

No tengo que financiar los gastos fijos, son bienes de mi propiedad	Las ventas no bajan lo suficiente como para provocar la insolvencia	Se piden crédito a familiares, amigos etc.	Se piden créditos a prestamistas o tarjeta de crédito	Se pospone el pago de renta y salarios.
---	---	--	---	---

23. Existe personal exclusivo para el manejo de los gastos

Si existe un encargado	No existe un encargado	Varias personas están a cargo
------------------------	------------------------	-------------------------------

24. Presenta deudas

Si	No
----	----

25. Señale con quien:

Proveedores	Arrendatario	Banco	Familia y/o amigos
-------------	--------------	-------	--------------------

26. Su nivel de endeudamiento es:

Bajo	Medio	Alto	No tengo deudas
------	-------	------	-----------------