

ISSN 2410-342X

Volumen 2, Número 3 — Abril — Junio — 2015

Revista de  
Administración y  
Finanzas

ECORFAN®

**Bases de datos**

**Google Scholar.**



## **ECORFAN-Bolivia**

### **Directorio**

#### **Principal**

RAMOS ESCAMILLA- María, PhD.

#### **Director Regional**

SERRUDO GONZALES- Javier, BsC

#### **Director de la Revista**

ESPINOZA GÓMEZ- Éric, MsC

#### **Relaciones Institucionales**

IGLESIAS SUAREZ- Fernando, BsC

#### **Edición de Logística**

DAZA CORTEZ- Ricardo, BsC

#### **Diseñador de Edición**

RAMOS ARANCIBIA- Alejandra, BsC

Revista de Administración y Finanzas, Volumen 2, Número 3, de Abril a Junio - 2015, es una revista editada trimestralmente por ECORFAN-Bolivia. Santa Lucía N-21, Barrio Libertadores, Cd. Sucre. Chuquisaca, Bolivia. WEB:

[www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org), [revista@ecorfan.org](mailto:revista@ecorfan.org).

Editora en Jefe: Ramos Escamilla- María, Co-Editor: Serrudo González-Javier. ISSN: 2410-342X. Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática ECORFAN. Escamilla Bouchán- Imelda, Luna Soto-Vladimir, actualizado al 30 de Junio 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones del editor de la publicación.

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin permiso del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

## **Consejo Editorial**

GARCIA-DE SOTERO, Dora Enith, PhD.  
(Universidad de Sao Paulo), Brazil

SANTILLANO-CAZARES, Jesus, PhD.  
(Oklahoma State University), USA

PEREZ-PERAZA, Jorge, PhD.  
(Centre National de Recherche Scientifique), France

GONZALEZ-ALVARADO, Juan Manuel, PhD.  
(Universidad Politecnica de Madrid), Spain

VALENZUELA, Miguel, PhD.  
(ESIQIE – IPN), Mexico

PÉREZ-ROBLES, Juan Francisco, PhD.  
(CINVESTAV-IPN), Mexico

MENDEZ-MEDINA, Ruben Danilo, PhD.  
(University of Bristol)England

ESCAMILLA-GARCIA, Erandi, PhD.  
(University of Burgundy), France

## **Consejo Arbitral**

ÁNGELES-CASTRO, Gerardo, PhD.  
(Instituto Politecnico Nacional), México

PERALTA-FERRIZ, Cecilia, PhD  
(Washington State University), U.S.

YAN-TSAI, Jeng, PhD.  
(Tamkang University), Taiwan

MIRANDA-TORRADO, Fernando, PhD.  
(Universidad de Santiago de Compostela), Spain

PALACIO, Juan, PhD.  
(University of St. Gallen), Switzerland

GUZMÁN-SALA, Andrés, PhD.  
(Université de Perpignan), France

VARGAS-HERNÁNDEZ, José, PhD.  
(Keele University), England

HIRA, Anil, PhD.  
(Simon Fraser University), Canada

## **Presentación**

ECORFAN, es una revista de investigación que publica artículos en las áreas de: Administración y Finanzas.

En Pro de la Investigación y Formación de los recursos humanos comprometidos con la Ciencia. El contenido de los artículos y opiniones que aparecen en cada número son de los autores y no necesariamente la opinión del Editor en Jefe.

Como primer artículo presentamos *Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización* por LÓPEZ, María, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo con adscripción Instituto Tecnológico de Sonora, como siguiente artículo esta *Desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche: aporte de la investigación y experiencia sistematizada* por OLIVES, Juan, SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos y REYES, Mariela, como siguiente artículo esta *Causas de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Cd. Obregón. Sonora* por GONZÁLEZ, Nora Edith, LÓPEZ, María Elvira, ACEVES, Jesús Nereida y OCHOA, Blanca con adscripción Universidad Instituto Tecnológico de Sonora, como siguiente artículo esta *Capacidad organizacional de las MiPyMEs para la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial* por MEDINA, Fernando, ARGUELLES, Luis, GONZÁLEZ, Evarista y PATRÓN, Roger con adscripción Universidad Autónoma de Campeche,

## Contenido

Artículo	Página
<b>Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización</b> LÓPEZ, María, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo	636-646
<b>Desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche: aporte de la investigación y experiencia sistematizada</b> OLIVES, Juan, SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos y REYES, Mariela	705-712
<b>Causas de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Cd. Obregón. Sonora</b> GONZÁLEZ, Nora Edith, LÓPEZ, María Elvira, ACEVES, Jesús Nereida y OCHOA, Blanca	727-740
<b>Capacidad organizacional de las MiPyMEs para la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial</b> MEDINA, Fernando, ARGUELLES, Luis, GONZÁLEZ, Evarista y PATRÓN, Roger	755-767

*Instrucciones para Autor*

*Formato de Originalidad*

*Formato de Autorización*

## Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización

LÓPEZ, María\*†, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo

*Instituto Tecnológico de Sonora. C. 5 de Febrero 818 C.P. 85000 Cd. Obregón, Son.*

Recibido 5 de Abril, 2015; Aceptado 24 de Junio, 2015

### Resumen

La empresa familiar representa el 98% de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que muestra que en su mayoría la MIPYME está constituida por dos o más miembros de la familia. Este tipo de empresa debe atender una situación que las aquejará en el transcurso de su existencia y es lo relacionado a la administración, políticas y estrategias para la sucesión del poder y la dirección de la misma en términos de propiedad, familia y empresa. En Obregón, Sonora México se hizo una descripción de la situación que guardan las pequeñas empresas en cuanto su estado sobre la sucesión de la administración. Se aplicó un instrumento a 72 empresas familiares con escala likert que va de 1 al 5 donde 1 significó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los resultados fueron que en las variables de empresa, familia y propiedad, las empresas presentan medias de 3.52, 3.64 y 3.15 respectivamente, lo que las mantiene en un punto donde no llevan a cabo acciones que les permita una adecuada sucesión. Se concluye que las empresas no han alcanzado un desarrollo y han hecho poco por dar continuidad a la organización a través de las siguientes generaciones.

**Empresa familiar, propiedad, sucesión.**

### Abstract

The family business represents 98% of micro, small and medium enterprises, which shows that most MSMEs is made up of two or more family members. This type of enterprise must a front a situation that overwhelm them in the course of its existence and is related to the administration, policies and strategies for succession of power and direction of the same in terms of (1) property (2) family and (3) enterprise. In Obregon, Sonora Mexico a description was made of the situation that small businesses keep regarding their status on management succession. A resource was apply to 72 family businesses with Likert scale from 1 to 5 where 1 meant strongly disagree and 5 strongly agree applied. The results were that both the company variable, such as family and property, companies have mean 3.52, 3.64 and 3.15 respectively, which keeps them at a point where not actions were taken To allow for a proper succession. It is concluded that enterprises have not reached a development and have done little to follow continuity to the organization through the generations.

**Family business, property, succession.**

**Citación:** LÓPEZ, María, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo. Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-3: 636-646

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: mariaelvira.lopez@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Hablar de empresas familiares es hablar también de la micro, pequeña y mediana empresa. En México la empresa familiar representa, según INEGI (Censo económico 2009), el 98% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de tal forma que en cada unidad económica, se encuentran dos o más personas de la misma familia laborando, o bien, relacionada de manera indirecta con la organización. En cuanto a los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte en el sector comercial, le sigue el sector servicios y, por último el sector industrial (Rodríguez, 2010).

Este estudio está enfocado en conocer la situación en la que se encuentra la empresa familiar, con respecto a la sucesión, esto es, cómo se están preparando los dirigentes o directivos de las empresas para transferir el poder y el capital a la nueva generación. Campbell, Heriot & Welsh (2007: 9) (como se cita en Rivanda y Carvalhal, 2013: 855) consideran que este proceso “continúa siendo una caja negra y se encuentra entre las cuestiones más críticas de investigación enfrentadas por los estudiosos de la empresa familiar”

Cuando una empresa familiar no cuenta con una visión y liderazgo en las dos primeras generaciones, el futuro le resultará sombrío. Además la falta de políticas claras sobre la pertenencia y dirección, así como de la propiedad de la empresa, propiciará confusión, decisiones incorrectas y hasta el desempeño y la parálisis de la empresa (Poza, 2005).

La mayoría de los problemas pasan cuando el heredero entra a la empresa y no tiene el apoyo suficiente por parte de la familia, o cuando simplemente no puede tomar el cargo porque ya participa en alguna otra actividad.

Cleri (2007) comenta que se ha demostrado que la mezcla de conflictos familiares y empresarios hace que nada más un 30% de las empresas familiares sobreviva a la primera generación y solo un 10% pase a la tercera, de ahí la importancia de conocer de manera generalizada lo que origina el conflicto y proponer estrategias que le permitan a la empresa familiar sobrevivir al conflicto de la sucesión. Lozano (2000) comenta que una inadecuada sucesión se da por la falta de objetividad en la evaluación que se hace a los hijos o familiares, no se prepara con anticipación a los potenciales sucesores y no se hace un adecuado plan de sucesión, esto último porque no se tiene un protocolo familiar, los sucesores no tienen experiencia externo o bien ninguna persona desea suceder a quien está en el poder.

El mismo León Danco, consultor de empresas desde más de 40 años, comenta que las empresas familiares necesitan reconocer que sus herederos y sucesores deben aprender a compartir la visión del negocio y de esta manera asumir el mando cuando llegue el momento oportuno (Buchholz, Crane, Nager y Ortega, 2000).

El objetivo de la presente investigación es conocer la situación en la que se encuentran las empresas familiares en cuanto a sus tres sistemas involucrados, como son: familia, propiedad y empresa, en términos de la sucesión, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias que le permitan, al sucesor, el control efectivo de la misma.

Conocer la problemática que en términos de sucesión tienen las empresas familiares puede apoyar a la definición de aspectos normativos y legales que le incumben a los propietarios y/o accionistas, con el fin de identificar reglamentos.

Políticas y otras guías de acción para pasar la administración y control de la empresa de una manera sana, colegiada que implique el menor número de conflictos que al respecto se generan.

Los resultados identificados podrán generalizarse a otras empresas del tipo familiar y se podrán establecer grupos de estudios que prevengan los conflictos que por la sucesión se dan en estas empresas, pudiendo ser a través de pláticas y reflexiones en las agrupaciones de empresarios o bien en el desarrollo de futuros empresarios, desde la universidad. Finalmente, identificar en qué medida las empresas se encuentran preparadas para llevar a cabo la sucesión en términos de familia, propiedad y empresa, los empresarios podrán tomar cartas en el asunto y encaminar sus actividades directivas a la solución de este problema.

La presente investigación está estructurada de la siguiente forma: primero se presenta la revisión de literatura de las principales investigaciones que han abordado los sistemas de empresas familiares como son la familia, la empresa y la propiedad. De esta revisión se desprende la metodología y la base de datos utilizada y finalmente se muestran los resultados obtenidos, así como las conclusiones del estudio.

## Revisión de literatura

### Empresas familiares

Los estudios sobre empresas familiares se remonta al año de 1975, cuando León Danco publicó dos hechos decisivos para la transformación en el estudio de empresas familiares, relacionados a: (1) la dinastía en las organizaciones y el (2) los negocios en familia. Sin embargo en aquellos años la mayor parte de los trabajos publicados eran anécdotas que relataban los consultores de empresas (Poza, 2005).

Actualmente las universidades y centros de investigación en las áreas de las Ciencias Económico Administrativas, muestran un interés en el estudio y análisis de las empresas familiares, de ahí que en congresos de prestigio en México, como la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) y el Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO), que reúnen un gran número de investigadores en las Ciencias Sociales, muestran mesas temáticas para las reflexiones teóricas y prácticas de este tema en particular. Por otra parte el gobierno federal, en México, establece medidas para impulsar el desarrollo de talleres familiares a través de un decreto publicado en el 2006 en el Diario Oficial de la Federación, el cual considera procedimientos mediante los cuales se pueda tener un registro y tener acceso a los beneficios que otorgan dichos talleres familiares (Secretaría de Economía, 2011).

Definir empresas familiares resulta difícil, puesto que hay variedad de elementos que se pueden colocar en un solo concepto, sin embargo Neubauer y Lank (1999) muestran algunos elementos que son habituales en la definición de empresas familiares tales como: el porcentaje de participación en el capital, la familia propietaria desempeña funciones directivas, el número de generaciones, el número de familias que participan en la dirección o en la propiedad, el tamaño de la empresa por su número de empleados. Así mismo Poza (2005) concluye, en su concepción de empresa familiar, que es una empresa en las que un emprendedor o empresario y uno o más integrantes de la familia, influyen en la dirección estratégica de la empresa. Este grupo familiar participa en el control de la propiedad, el desarrollo estratégico, la cultura y los valores que la harán distinguirse y le pondrán su sello empresarial.

Las empresas familiares inician actividades con un número reducido de trabajadores, en algunos casos el comienzo es solitario pues el empresario funge como un todólogo hasta que se ve rebasado por la operación y requiere del apoyo de algún miembro de la familia. Otras empresas familiares en el mediano plazo, logran incrementar sus inversiones, así como el número de sus trabajadores y se consolidan aun cuando se han visto afectadas por ajustes estructurales, las crisis económicas entre otros (Serna, 2012).

Esta categoría de organización de las empresas tienen funciones interesantes que examinar, debido a que muestran una continua y profunda interacción entre los miembros de la familia y la empresa.

### Sucesión

La sucesión no se limita al paso de la propiedad de una generación a otra, sino que se debe pensar en la transferencia de la dirección y el liderazgo, así como en la elaboración de un plan único que ayude a la actual administración pasar de la mejor manera la dirección, su organización, el recurso humano y financiero a la siguiente generación (Andrade, 2002).

Guinjoan y Llauradó (2000) (como se cita en Arenas & Rico, 2014, p. 5), definen el proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”.

Considerando la importancia de la sucesión para la sobrevivencia de las empresas familiares, las empresas deben planificar dicha sucesión en los tres sistemas que conforman a las empresas familiares según lo comenta Belausteguigoitia (2007), en donde incluye: la familia, la empresa y la propiedad. En cuanto a la familia, la sucesión puede convertirse en un conflicto, debido a que el tiempo, la enfermedad o la muerte, son factores que se presentarán tarde o temprano y el dueño o fundador, debe dejar su rol de liderazgo para que otro lo continúe. En cuanto al sistema Empresa, el director o gerente será reemplazado por el nuevo director, lo que genera un desconcierto sobre el futuro de la empresa, entre los miembros de la familia y los empleados, debido a que no se tiene certeza, de cómo afectará dicho cambio en la cultura organizacional. En cuanto al sistema Propiedad, este debe ser renovado para que los sucesores puedan intervenir.

El denominado modelo de los tres círculos, presentado por los norteamericanos John Davis y Renate Tagiuri, se ha convertido en un clásico para explicar de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los tres grupos involucrados en la empresa familiar (como se cita en Belausteguigoitia, 2007) como son: familia, propiedad y empresa. Este modelo tridimensional de la empresa familiar considera la interacción como generadores de las características específicas a lo largo de su vida, de ahí la importancia de estudiar cada una de ellas y conocer las dimensiones familiares. Astrachan et al. (2002) (como se cita en Barrios, Hernangomez y Martín, 2014, p. 93) el estudio de las empresas familiares ha llevado a crear una escala de medición continua (poder, experiencia y cultura) que mide el grado de participación e influencia familiar.

Estos sistemas proporcionan ayudan a conocer a este tipo de organización donde la transmisión de los conocimientos se desarrolla de forma intensa entre los miembros de la familia, empresa y propiedad.

A continuación se describe lo que diversos autores entienden por cada uno de los elementos en los que se puede estudiar la empresa familiar:

**Empresa:** este elemento se refiere a funciones desempeñadas dentro de la empresa como son el desarrollo de metas organizacionales, la elaboración de planes estratégicos a largo plazo y por escrito, y todas aquellas acciones que permiten un desarrollo organizacional. En este grupo se encuentran los directivos que buscan ventajas competitivas en la empresa (Arenas, & Rico, 2014 y Belausteguigoitia, 2007). La empresa como tal cuenta con elementos que deben ser administrados de la mejor forma para lograr los objetivos planteados; toda empresa familiar cuenta con esta categoría y en la mayoría de los casos las cabezas, o bien, la dirección tiene un miembro de la familia por lo que es importante conocer las acciones que realiza y las diversas formas de inclusión del resto de los miembros en dichas acciones.

**Familia:** se refiere a los lazos sanguíneos, esto es que en una empresa familiar se encuentran al menos dos personas integrantes de la misma familia. En esta variable se observan acciones tales como circunstancias de la familia, reuniones del consejo, plan de sucesión, compromiso familiar con la empresa y el desarrollo de planes para después del retiro. En este grupo se destacan familiares que laboran o no en la empresa pero no ocupan puestos directivos, sin embargo su relación con la empresa es importante (Arenas, & Rico, 2014 y Belausteguigoitia, 2007).

En la pequeña empresa la participación de la familia tiene mayor influencia en las operaciones de la misma, sin embargo en la grande empresa los miembros de la familia forman parte del consejo directivo y su relación también es meramente en la toma de decisiones, sin descartar la posibilidad de laborar dentro de la empresa.

**Propiedad:** este se refiere a los accionistas, pudiendo ser todos familiares o no, esto es que algunas de las personas pudieran ser ajenas a la familia, pero son incluidas en el análisis por tener capital invertido. El estudio de la propiedad en una empresa familiar resulta importante para los directivos, ya que en la sucesión, el tema de propiedad debe abordarse con detenimiento para continuar con la empresa. Gómez-Betancourt, López, & Betancourt, (2008) comentan que los factores que más influyen en los propietarios para ceder la empresa, en términos de sucesión patrimonial, son: (1) la educación o estudios que haya realizado el fundador, (2) la experiencia, (3) la seguridad del entorno, (4) la cultura relacionado al concepto de trampas familiares o malos hábitos y (4) los impuestos que genera la sucesión.

Por otro lado, en las empresas familiares, Cleri (2007) comenta, que estas aparecen como grupos de interés: el hombre propietario, la mujer propietaria, el cónyuge del o la propietario/a, los hijos e hijas del propietario/a, la propiedad conjunta de los esposos, los hermanos propietarios, la familia política, otros descendientes y sus familiares políticos, la propiedad multifamiliar y los socios, el personal ajeno a la familia. Entre todos estos actores se puede producir un conflicto cuando se toca el tema de la sucesión.

## Metodología

La investigación es del tipo descriptiva ya que los resultados y hallazgos que se presentan se describen según como se fueron encontrando una vez aplicado el instrumento de medición. Por otra parte la investigación fue no experimental, debido a que las variables analizadas de Empresa, Familia y Propiedad, sobre la sucesión, se describieron tal y como se encuentran al momento de la entrevista, de ahí que dichas variables no sufrieron manipulación.

Los participantes en la investigación fueron empresas en las que laboran al menos dos o más personas con relación familiar directa o indirecta, que contaran con al menos, 11 trabajadores para considerarla como pequeña o media empresa, que tuviera años de constitución mayor a 5 y que se encontrara establecida en Ciudad Obregón, Sonora México. Al respecto se tuvo una población de 1410 de empresas familiares pequeñas y medianas según registros del INEGI (2009). Se aplicaron 72 encuestas a empresarios directivos/dueños/encargados de empresas familiares.

El instrumento utilizado fue un cuestionario que contiene, aspectos generales del negocio y los aspectos relacionados con la empresa familiar. En los aspectos generales se presentan los requerimientos del número de personas que laboran y que tienen relación familiar, el año de constitución de la organización, el sector al que pertenece, el número de trabajadores incluyendo sucursales y el monto de ventas anuales. En los aspectos relacionados con la empresa familiar, se integra por un total de 30 preguntas con respuestas en escala de Likert para que la persona elija el número de respuesta conveniente según su criterio en la casilla, que va de 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) indeciso, 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo.

El cuestionario está integrado por 3 variables: empresa, familia y propiedad. Este instrumento lo publicó Belausteguigoitia (2007) el cual tiene como objetivo presentar un diagnóstico sobre los subsistemas: empresa, familia y propiedad, en cuanto a la sucesión, y de esta forma identificar elementos que merezcan especial atención por parte de sus propietarios.

La variable empresa considera las metas de la organización, planes estratégicos, evaluaciones de desempeño, el ambiente empresarial, promociones y compensaciones, definición de puestos entre los miembros de la familia, la toma de decisiones y las políticas sobre la contratación de parientes.

En la variable de familia, se observan aspectos como los planes a largo plazo, el consejo familiar, la entrada de familiares a la empresa, el plan de sucesión, compromiso por parte de la familia, experiencias profesionales, la visión del negocio, ambiente y los planes que tienen los sucedidos.

En la variable de propiedad se destacan aspectos de compraventa de acciones, información financiera, testamento, presupuesto para el retiro, entre otros temas que se encuentran en el cuestionario.

El instrumento se aplicó a una prueba piloto de 25 empresas y se obtuvo un índice de confiabilidad, Alpha de Cronbach del 0.862.

## Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de esta investigación; en la primera parte se identifican elementos generales de las empresas participantes y posteriormente se presentan los resultados de cada una de las variables relacionadas a la sucesión, siendo estas: empresa, familia y propiedad.

## Aspectos Generales

En la tabla 1 se muestra información porcentual del número de personas que laboran en la organización y que tienen un lazo familiar, siendo este directo o indirecto. El 57% de las empresas encuestadas tienen al menos 2 o 3 personas con un lazo familiar.

Número de personas que laboran y que tienen una relación familiar	Porcentaje
De 2 a 3 personas	57%
De 4 a 5 personas	30.5%
De 6 en adelante	12.5%

**Tabla 1** Personas con lazos familiares

La tabla 2 muestra el porcentaje de empresas que tienen más de 23 años de constitución siendo este un porcentaje elevado de 30.3% de las empresas familiares encuestadas, al respecto existe una que inició operaciones en el año 1935. Sin embargo las más jóvenes son aquellas que tiene de 15 a 5 años de constitución, siendo estas el 47.3% y que han logrado pasar la curva de mortandad que va de los 2 a los 3 años de haberse constituido.

Año de constitución	Porcentaje
De 1935-1992 (más de 23 años)	30.3%
De 1993-2000 (entre 22 y 15 años)	22.4%
De 2001-2011 (entre 15 y 5 años)	47.3%

**Tabla 2** Año de constitución de la empresa familiar

La tabla 3 muestra el sector al que pertenecen las empresas familiares encuestadas, siendo el de mayor participación el sector comercial con un 41.7% seguido del sector industrial de 33.3%

Sector al que pertenecen	Porcentaje
Comercial	41.7%
Industrial	33.3%
Servicio	25%

**Tabla 3** Sector al que pertenecen las empresas familiares

En la tabla 4 se muestra el número de trabajadores de las empresas familiares encuestadas, siendo en su mayoría pequeñas empresas con un 52.7% por su personal laborando, seguido de la microempresa con un 44% con más de 2 empleados y menos de 10.

Número de trabajadores	Porcentaje
De 0 a 10 empleados	44.5%
De 11 a 50 empleados	52.7%
De 51 en adelante	2.8%

**Tabla 4** Número de trabajadores en las empresas familiares

En la tabla 5 se presentan los montos de sus ventas o ingresos anuales de las empresas encuestadas considerando los rangos establecidos por el Diario Oficial de la federación para clasificarlas como pequeñas, medianas o grandes empresas. Al respecto el 41.7% de las empresas encuestadas, por el monto de sus ventas son consideradas como medianas y el 36.1% como pequeñas.

Ventas o ingresos anuales	Porcentaje
De \$4,000 a 100,000 pesos	36.1%
De \$100,001 a 250,000 pesos	41.7%
De 250,001 en adelante	22.2%

**Tabla 5** Monto de ventas o ingresos anuales en las empresas familiares

### Aspectos relativos a las variables relacionadas con la sucesión: empresa, familia y propiedad

En la tabla 6 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Empresa.

Como se puede observar la media fue de 3.5 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso. Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Empresa tal como: la definición de las metas, políticas y el plan estratégico, la evaluación del desempeño de los miembros de la familia, la formación de consejo de administración, la cultura empresarial, las promociones por méritos y compensaciones y la toma de decisiones descentralizada están en un rango medio.

Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Empresa	3.5241	.75687	3.3463	3.7020

**Tabla 6** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Empresa (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En la tabla 7 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Familia. Como se puede observar la media fue de 3.6 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso.

Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Familia tal como: el plan empresarial considerando las circunstancias de la empresa, las reuniones familiares para discutir temas de la empresa, el ingreso a la empresa, el plan de sucesión por escrito, el compromiso de la familia con la empresa, la experiencia profesional de los sucesores, el trabajo armónico de los miembros de la familia y los planes para el retiro, se encuentran en un rango medio.

Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Familia	3.6431	.66498	3.4868	3.7993

**Tabla 7** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Familia (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En la tabla 8 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Propiedad. Como se puede observar la media fue de 3.1 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso. Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Propiedad tal como: el negocio tiene el precio de la propiedad, se tiene un acuerdo de compraventa, la información financiera se presenta con regularidad, el sucedido sabe cuándo y cómo se retirará de la empresa, el acuerdo en la forma que se hará la sucesión, el testamento del sucedido, las implicaciones en las decisiones del sucedido y el presupuesto para el retiro de los sucedidos, se encuentran en un rango medio.

Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Propiedad	3.1528	.76802	2.9723	3.3333

**Tabla 8** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Propiedad (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En los tres sistemas o variables presentados en las tablas se observa medias que van de 3.52 para lo relacionado a Empresa, 3.64 para lo relativo a Familia y 3.15 para propiedad, lo que significa en términos de desarrollo empresarial, que la empresa está en el camino hacia la profesionalización y es necesario que se implementen cambios para aumentar sus posibilidades de éxito en cuanto al proceso de sucesión que pudiera darse.

Cuando se administra una empresa familiar es importante motivar el diálogo continuo entre las generaciones sobre la visión de la misma, de tal forma que todos tengan claro el rumbo y la dirección que deben tomar, además de reconocer las actividades que cada miembro de la familia realiza y mantenerlas bajo la supervisión de un reglamento, con el propósito de proteger al elemento Familia y Empresa que han hecho que el negocio sea exitoso. Finalmente se recomienda promover el crecimiento y la adaptación de sistemas internos y externos cambiantes, con capacidades para planear la sucesión y entender que cada generación aportará una visión diferente pero complementaria para el negocio (Poza, 2005)

## Conclusiones

En el caso de la variable empresa que presentó una media de 3.52, muestra una participación en las funciones administrativas de manera regular al respecto Serna (2012) comenta que es importante que los promotores en la creación de un negocio deben tener conocimiento sobre el desarrollo empresarial, pues ello disminuirá las fricciones con el resto de la familia que intentan salvar el negocio. La persona que está a la cabeza de una empresa familiar debe contar con conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas al manejo de planes de desarrollo estratégico, aplicación de metas, políticas y reglamentos encaminados a lograr la visión empresarial; así también es importante que impulse la cultura empresarial en toda la organización incluyendo a los parientes o familiares.

En el caso de la variable de familia se obtuvo una media de 3.64 lo que permite identificar oportunidades de mejora en cuanto a las discusiones familiares para llegar a acuerdos, la formalización del plan de sucesión, el compromiso por parte de la familia entre otros; la familia juega un papel importante para el crecimiento de la misma, Serna (2012) en su estudio empírico a una empresa familiar concluye que aun cuando la empresa cuente con conocimientos para llevar a cabo un proyecto económico es importante conocer las distintas visiones respecto del papel que juega cada miembro de la familia pues en algunos casos las relaciones que se llevan al margen de la empresa son un obstáculo difícil de solventar y no se ofrece apoyo, dejando al líder o promotor del proyecto en un ambiente solitario. De igual forma el líder debe incluir en sus decisiones al resto de la familia en un ambiente de armonía y asertividad de tal forma que el resto de los miembros no se sientan turbados por las decisiones que se toman.

En el caso de la variable de propiedad con una media de 3.15 es importante destacar que se debe protocolizar la sucesión considerando aspectos como el valor del negocio, plan de sucesión, testamento, entre otros. Serna (2012) comenta que cuando se inicia un negocio, además de contar con conocimientos previos sobre las actividades propias de la empresa, es necesario llegar a acuerdos entre los familiares respetando las decisiones a través del tiempo. Aun cuando sea una persona la que inicia el negocio, el núcleo familiar juega un papel importante en su desarrollo y consolidación. En esta investigación se observa una tendencia de poco interés sobre los procesos de sucesión-propiedad y la forma en que el sucedido pasa la propiedad al resto de la familia para que siga o no operando en armonía. Por otra parte en lo que respecta a la información financiera incluida en la variable de propiedad las empresas encuestadas tienen una media de menor a las categorías de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo por lo que no tienen un interés por los asuntos relacionados al aspecto económico y para ello Serna (2012) concluye que en los casos estudiados sobre empresas familiares, hace falta capital cultural y social que les permita la generación de capital económico, esto es que las empresas familiares antes de pensar en la generación de utilidades primero deben enfocarse en crear una cultura empresarial en términos de conocimiento para iniciar un proyecto.

Como recomendación Arenas & Rico (2014) resaltan la importancia de la planeación de un protocolo al momento de la sucesión. Generalmente este protocolo se da cuando se está en la crisis de la sucesión, pues hasta ese momento, se desconoce las acciones que se deben realizar. El protocolo ayudará a formalizar las acciones a seguir dentro de la empresa y se sugiere hacer lo siguiente antes de iniciar dicho protocolo: certificar los procesos de la empresa.

Elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar.

Cuando una empresa familiar visualiza el capital social (recurso humano) se observa un efecto benéfico para los familiares que están involucradas tanto en el campo de sus actividades como en un contexto de crisis económica (Serna, 2012). Llevar a cabo un proceso de protocolo podrá favorecer la sucesión en términos de familia, empresa y propiedad, para ello es necesario el interés de los miembros de la familia a través de reuniones que consoliden las expectativas y se pueda llegar a cabo un consenso en donde todos los miembros estén de acuerdo con las cláusulas y lograr la continuidad exitosa de la empresa familiar.

Por otro lado la trasmisión del conocimiento de una generación a otro es clave en este proceso de sucesión, esto es que el sucedido promueva el intercambio del conocimiento especializado al sucesor y este último se inmiscuya para acumular experiencia y se desarrollen las capacidades necesarias para continuar manteniendo el crecimiento de la empresa familiar.

## Referencias

- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), pp. 375-389.
- Arenas, H. A. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), pp. 252-258
- Barros, I. Hernangómez, J. & Martín, N. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*. (42), pp. 88-109.

- Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. 3era. Edición. México: McGraw-Hill
- Buchholz, B. Crane, M. Nager, R. y Ortega, A. (2000). Respuestas a la empresa familiar. España: Deusto.
- Cleri, C. (2007). El libro de las PYMES. Buenos Aires: Granica.
- Gómez-Betancourt, G. López, M. & Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. Cuadernos de Administración, 21, (37), pp. 269-292.
- Instituto (INEGI) (Censo 2009). Página consultada en Octubre 2011 de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios gerenciales. (74), pp. 49-67
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). La empresa familiar, como dirigirla para que perdura. 3era. Edición. México Ediciones Deusto, S. A.
- Poza, E. (2005). Empresas Familiares. 1era. Edición. México: Thomson
- Rivanda, M. T. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y Perspectivas en Turismo, 22(5), pp. 854-874.
- Rodriguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. 6tra. Edición. México: CENGAGE Learning
- Secretaria de Economía (2011). Acuerdo por el que se da a conocer el procedimiento para el registro de los talleres familiares ante la Secretaría de Economía. Página recuperada en Abril de 2015 de [http://www.economia.gob.mx/files/marco\\_norativo/A635.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/marco_norativo/A635.pdf)
- Serna, M. (2012) Empresas familiares frente a las crisis. Economía, sociedad y territorio, 12, (38), pp. 43-80.

## Desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche: aporte de la investigación y experiencia sistematizada

OLIVES, Juan\*†, SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos y REYES, Mariela

Recibido 5 de Abril, 2015; Aceptado 24 de Junio, 2015

### Resumen

El presente trabajo se basa en el desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche como aporte de la investigación y experiencia sistematizada. El desarrollo de la economía popular y solidaria se ha evidenciado con las políticas de estado que han permitido incorporar a grupos vulnerables e informales a la formalidad permitiendo así su desarrollo. El trabajo con ganado caprino, es una de las principales actividades de la economía y cultura de las comunas de bosque seco debido a la adaptabilidad a este clima, la comuna Aguadita no es la excepción, tradicionalmente se han empleado técnicas ancestrales de manejo y de comercialización de productos sin embargo no han cubierto las expectativas tampoco aportado a cubrir con esos ingresos las necesidades básicas insatisfechas de los pobladores. La presente investigación propone mejorar el sistema productivo desde la crianza hasta la comercialización y que tiene como finalidad mejorar las condiciones de vida de los actores con derecho, complementando de esta manera uno de los objetivos del plan nacional del Buen vivir (2013-2017) objetivo 3 que hace referencia a mejorar la calidad de vida de la población. La contribución del trabajo se centra en la labor complicada con las comunidades de la provincia de Santa Elena, debido a que la escasez de agua y la poca intervención en esta comunidad hace que la gente aún se muestre reacia a cambios.

**Economía popular y solidaria, Ganado Caprino, Sistema productivo**

### Abstract

This research concerns the development of community productive economic enterprise in the commune aguadita Parish Colonche as contribution of research and systematized experience. The development of popular and solidarity economy is evidenced by state policies that allowed incorporate vulnerable groups and informal formality allowing development. Working with goats, is one of the main activities of the economy and culture of the communities of dry forest because of the adaptability to the climate, Aguadita commune is no exception, traditionally they have used old techniques of management and marketing product but have not met the expectations also contributed to this income to cover the unmet basic needs of the people. This research aims to improve the production system from breeding to marketing and aims to improve the lives of the actors with law, thus complementing one of the objectives of the National Plan for Good Living (2013-2017) target 3 which refers to improving the quality of life of the population. The contribution of the paper focuses on the complicated work with communities in the province of Santa Elena, due to water shortages and little intervention in this community makes people even be reluctant to change.

**Popular and solidarity economy, Goats, Production system**

**Citación:** OLIVES, Juan, SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos y REYES, Mariela. Desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche: aporte de la investigación y experiencia sistematizada. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-3: 705-712

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: j\_olives@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Su ejecución aportará significativamente al desarrollo humano y sostenible de la asociación permitiendo así el desarrollo de la Asociación Agropecuaria “Nuestra Esperanza” (AGRONUES), de la comuna La Aguadita siempre y cuando se logre una articulación con los actores locales y externos mediante el uso adecuado y técnico del proceso productivo a implementar, garantizando la generación de ingresos con la producción de carne, leche y valor agregado (queso artesanal) que permita la sostenibilidad del proyecto. La generación de mano de obra directa e indirecta se incrementará debido a que las personas podrán trabajar en la misma comunidad y reducir el efecto migratorio por las pocas oportunidades de empleo local debido a las nuevas fuentes de desarrollo productivo, que generará ingresos a los actores con derecho. Una de las estrategias claves es el fortalecimiento de capacidades a los actores para el eficiente uso de los recursos proporcionados, para su buen manejo y aplicación, de tal forma que garanticen el desarrollo del proyecto en todos sus etapas, el asesoramiento técnico es primordial para que las cabras tengan un crecimiento acorde y que se puedan obtener productos de calidad. Se evidenció que la comercialización actualmente es limitada, donde se busca potencializar, para ello se dotará de herramientas a fin de encontrar mejores alternativas para la venta de los productos generados, con precios competitivos, evitando la especulación, buscando otros mercados y de esta manera dinamizar la economía de la comuna La Aguadita, la potencialización de la marca para los productos se debe de desarrollar para que puedan tener presencia en los mercados. Dentro del levantamiento de la línea base realizada en territorio se determina que la mayor parte de los actores con derecho tienen conocimiento en el manejo de ganado caprino, que según la encuesta realizada, resulta ser un 90.91%.

Una de las variables importantes es el acceso al agua debido a que con esta se garantiza en su medida la sostenibilidad del proyecto, para efectos de los resultados obtenidos, se realizó un estudio de tres pozos a diferentes niveles de profundidad, (detalle técnico se muestra al final del documento), donde el pozo sugerido para el estudio posee una profundidad de 100 metros con un caudal de 1,635.3 m<sup>3</sup>/día. Es importante resaltar que aunque en las cabezas de familia exista solo un 14,29 % de mujeres, la presencia de ellas es primordial para la realización del proyecto y se encuentran como familiar beneficiaria en el mismo. De las 42 familias beneficiarias, el 99,17% perciben un ingreso mensual por debajo del salario básico unificado, lo que genera un desbalance en la economía familiar por lo tanto necesitan obtener nuevos ingresos que mejoren su actividad productiva y sus finanzas.

El manejo correcto y las buenas prácticas contribuyen a las sostenibilidad del proyecto, esto junto al acompañamiento de organismos estatales que ayuden a que los procesos se mantengan en el tiempo y que los miembros de la asociación se empoderen de la iniciativa. Al implementar las buenas prácticas al manejo del hato caprino con el diseño de una infraestructura para el cuidado, engorde, alimentación y la generación de valor agregado se obtendrá un mejor producto final y además la generación de empleo para los miembros de 42 familias de la asociación “Agronues” con el acompañamiento de 1 técnico agropecuario con conocimiento en veterinaria, 1 promotor y 1 contador. El presente trabajo tiene secciones tales como la metodología a seguir que en este caso fue participativa debido a que el trabajo fue directamente en la comunidad, la propuesta para el desarrollo del emprendimiento económico productivo así mismo conclusiones y recomendaciones finales. Con esta iniciativa se pretende contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población.

### Antecedentes del tema

La provincia de Santa Elena, fue creada el 7 de noviembre del 2007 mediante decreto publicado en el Registro Oficial # 206 del 7 de Noviembre del 2007. Antes de ser provincia formaba parte de la provincia del Guayas, ocupando aproximadamente el 30% de dicho territorio.

Según los datos del último Censo de Población 2010, cuenta con 308.693 habitantes de los cuales 55% corresponden a población urbana. Tiene 3.762,80 km<sup>2</sup> de superficie y 160 km de playas, en los cual se sustenta su potencial económico basado en la pesca y en las actividades y cadenas productivas relacionadas a su riqueza ictiológica. Administrativamente, está constituida por 3 cantones: Santa Elena, La Libertad y Salinas, y 8 Juntas parroquiales. Salinas, territorio que pertenecía al cantón Santa Elena, fue creado como tal el 1ro.de Enero de 1.938, por Decreto Supremo expedido por el entonces Jefe Supremo de la nación Gral. G. Alberto Enríquez Gallo.

El siguiente cuadro muestra que la provincia de Santa Elena tiene una población de 308.693 habitantes; está conformada por 3 cantones, de los cuales el Cantón más poblado es Santa Elena que representa aproximadamente el 47% de la población total.

Cantones de la provincia	Población	%
Santa Elena	144076	46,7
La Libertad	95942	31,1
Salinas	68675	22,2
Total	308693	100

**Tabla 1** Población de la Provincia de Santa Elena, INEC 2010, Censo de población y vivienda

El cuadro siguiente muestra que la mayor población de la provincia está en el área urbana con 170.342 habitantes, que representa el 55,2 % y la rural con 138.351 habitantes que representa el 44,8 %.

### Población por áreas: urbana y rural

Áreas	Población	%
Área urbana	170.342	55,2
Área rural	138.351	44,8
Total	308.693	100

**Tabla 2** Población de la Provincia de Santa Elena, INEC 2010, Censo de población y vivienda

En lo que respecta a las viviendas, el siguiente cuadro muestra que el 77% de las viviendas son casa/villa, seguidos del 8% ranchos y el 6% mediagua.

Tipos de vivienda	Frecuencia	Porcentaje
Casa/Villa	78436	77%
Departamento en casa o edificio	5523	5%
Cuarto(s) en casa de inquilinato	1048	1%
Mediagua	5613	6%
Rancho	7669	8%
Covacha	2595	3%
Otros	1011	1%
Total	101895	100%

**Tabla 3** Población de la Provincia de Santa Elena, INEC 2010, Censo de población y vivienda

Santa Elena es el más antiguo cantón, comprendía desde la época de la colonia, todo el territorio actual de la provincia del mismo nombre. Sus parroquias rurales son:

Ancón, Atahualpa, Colonche, Chanduy, Manglaralto y Simón Bolívar, la capital cantonal del mismo nombre ostenta la categoría de Capital Provincial a partir del proceso de provincialización, ciudad que poseen la actualidad, 39.681 habitantes.

Santa Elena es uno de los cantones de mayor extensión a nivel nacional, su superficie es de 3.668,90 km<sup>2</sup>. Está constituida por comunas, partes de un sistema de organización socio-político-administrativo en donde prevalece el bien común y cuyos pobladores se reconocen como descendientes directos de los habitantes ancestrales de éstas tierras. La comuna Aguadita pertenece a la Parroquia Colonche, está ubicada en la parte Norte del Cantón Santa Elena. Sus límites son: al norte, San Marcos y Cerezal; al sur, Sayá; al este, Las Balsas; y, al oeste San Miguel y San Marcos. La comuna se conecta con la ciudad de Santa Elena a través de la carretera Aguadita – San Marcos – Colonche – Cruce de Palmar – ruta del Spondylus, con la cabecera parroquial mediante la carretera Aguadita – San Marcos – Colonche. Los principales cuerpos de agua naturales son Río Hondo, Río Cerezal, Río Unquillo, pero estos ríos que solo crecen en invierno, fue fundada el 22 de Febrero de 1938 mediante el acuerdo Ministerial N° 185

Las primeras familias en habitarlo fueron los Rosales y los Magallán. Actualmente, la familia más numerosa es la Familia Malavé, las comunas más cercanas son Cerezal y San Marcos.

Se estima que el 90% de los hombres trabaja en la agricultura y en la elaboración del carbón y un 10% en la caza. Después de los fenómenos del Niño hubo una emigración masiva, la mayoría de las personas migraron hacia La Libertad y Sta. Elena debido a las pocas oportunidades de trabajo existentes.

La comuna se encuentra organizada, se constituyó en el año de 1936 y sus principales logros fueron la implantación del sistema de energía eléctrica y la reconstrucción de la escuela “Carlos Julio Arosemena Monroy”.

En el año 2012, los comuneros de Aguadita obtuvieron el fallo favorable para la posesión legal de sus tierras, estos datos constan en el libro de actas de la comuna, lo que benefició para que los comuneros afiancen su lote y su producción pecuaria.

El lugar exacto donde se encuentra la asociación se identifica como de reserva de la comuna Aguadita Calicanto, ubicada frente del recinto “Campo Blanco” en la vía de orden secundario San Marco - Aguadita y el total de hectáreas que la conforman son 200. Posee 4 áreas elementales para su sostenimiento económico las cuales son: el área de producción de ganado caprino, vacuno, porcino y avícola. Teniendo en cuenta que estas 4 áreas son las que representan la mayor parte productiva de la asociación, vale recalcar que los procesos que se dan dentro de dichas áreas son los siguientes: reproducción, cría, engorde y comercialización. El propósito de este proyecto es la búsqueda de la diversificación de la producción caprina y mejorar los procesos de producción y comercialización. El ganado caprino es una alternativa excelente que puede reemplazar a la producción vacuna, por tal motivo la implementación del hato es importante para el control de los animales, lo que incide en la calidad de los productos derivados y en la salud de las cabras.

### **Ámbito interno de la organización**

Desde los años 90 los habitantes de la comuna Aguadita han buscado en la asociatividad una forma de mejorar los procesos productivos ganaderos.

Los esfuerzos realizados dieron frutos cuando el 29 de julio del 2012, fecha en la que finalmente se estructuró una organización, a la que posteriormente el Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) le otorga vida jurídica con el acuerdo ministerial No. 002 – DPASTAELENA – 2013 del 20 de marzo del 2013. Además de su registro en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo el cual regula las actividades de la asociación según resolución SEPS-ROEPS-2013-004306

Esta organización de productores agropecuarios es denominada como “Nuestra Esperanza”, actualmente cuenta con 60 socios, quienes aportan con su trabajo y recursos para lograr el desarrollo de su organización como el de su comuna. Los socios de la Asociación Agropecuaria “Nuestra Esperanza” se caracterizan por ser netamente ganaderos en especie caprina. Las personas vinculadas con la actividad caprina han tenido problemas administrativos, de producción y de comercialización, lo que genera un poco de desconfianza al momento de acceder a algún proyecto de esta naturaleza, sin embargo se muestran optimistas en la inversión que se otorgue a mejorar su actividad pecuaria. A pesar de contar con condiciones agroecológicas aceptables, los ganaderos de la zona tienen problemas de escasez de recurso hídrico y de deforestación. Estos problemas limitan la actividad productiva, ya que los animales deben salir a buscar alimento en la sabana provocando pérdidas a los capricultores. Algunos prefieren mantener al ganado en las fincas y compran maíz para alimentarlo en las comunas aledañas. Otro problema es el limitante acceso a créditos en la Corporación Nacional Financiera CNF, Banco Nacional de Fomento BNF y de otros Organismos Autónomos, no facilitan las líneas de créditos y a la larga hacen que esta importante actividad siga desarrollándose de manera ancestral y/o artesanal.

Generando que la producción no cuente con innovaciones y por consiguiente no tengan valor agregado. Del mismo modo otro problema que enfrenta los ganaderos y la comunidad en general es la insuficiencia y deterioro de la red vial, causando estrago durante toda la época del año; en época de invierno se forman grandes charcos de agua y en épocas de verano el polvo que impide que los ganaderos puedan comercializar sus productos de origen vegetal y/o animal hacia los mercados de la ciudad. La comercialización de los productos es también un problema ya que al no contar con vías en buen estado se dificulta la movilización de los mismos y además los canales de distribución son escasos. Para la solución de los problemas identificados se plantea realizar una infraestructura adecuada para el ganado caprino, capacitar a los beneficiarios en técnicas para mejorar el tratamiento de los productos derivados y temas administrativos y brindar asistencia técnica.

### Metodología a desarrollar

Para el levantamiento de información-diagnóstico, se consideran todas las actividades necesarias para el levantamiento de información in situ, aplicación de fichas adaptadas al grupo meta para sacar la línea base, reuniones participativas de caracterización y diagnóstico del grupo para determinar posteriormente las líneas de fortalecimiento de capacidades y aptitudes de la Asociación perteneciente a la comuna Campo Blanco. Para el levantamiento de información técnica, realización de estudio técnico para la infraestructura deseada, mediante el uso de implementos y herramientas técnicas que precisen la toma de datos. Reuniones para la coordinación del trabajo técnico con los actores involucrados del proyecto, revisión de literatura técnica actualizada que propicie la innovación en temas caprinos en los sistemas de producción, así como el estudio de mercado respectivo para direccionar y conocer los potenciales mercados.

Y el diseño para los costos con materiales acordes a las exigencias, desarrollando 3 componentes, infraestructura, marca productiva, fortalecimiento de capacidades.

Se utilizó la metodología de Marco lógico como matriz de planificación de proyectos

**Resultados**

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad de la inversión propuesta en términos monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero. El valor actual neto del presente proyecto nos indica que se recupera la inversión, se obtiene utilidad cubriendo los egresos dados durante la vida del proyecto. En este caso el VAN del proyecto es mayor que cero lo que indica que el proyecto se muestra rentable y debe de ejecutarse.

$$VAN = \sum_{t=1}^T \frac{Flujo\ de\ efectivo_t}{(1 + r)^t}$$

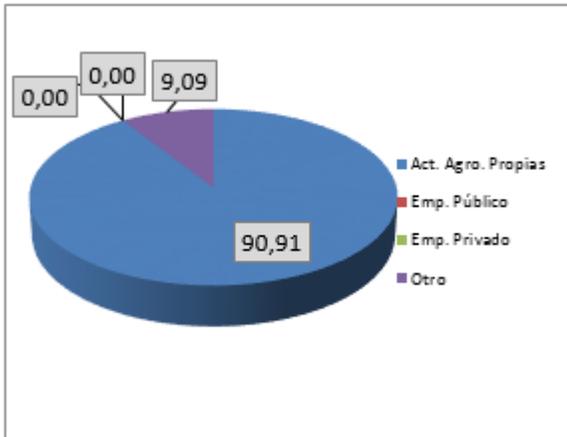
ANOS	0	1	2	3	4	5
Ventas (leche, queso, carne y sandía)		193 75,7 1	999 39,2 9	1083 89,86	1886 85,19	1373 53,27
<b>Costos de Producción</b>						
Permiso de Desbroce		30,0 0				
Implementación de pastos y forrajes		948 9,80	938 4,70	9680, 54	9777, 35	9875, 12
Producción y manejo de hato caprino		240 50,2 2	242 90,7 2	2453 3,63	2477 8,97	2502 6,76
Producción de Sandía (2 has)		428 1,96	432 4,78	4368, 03	4411, 71	4453, 82
Apoyo procesamiento derivados de leche		934, 00	983, 54	973,1 8	982,9 1	992,7 4
Estudio de Marca de los productos derivados g. caprino		300 0,00	303 0,00	3080, 30	3090, 90	3121, 81
<b>Gastos</b>						
Plan de fortalecimiento técnico		300 0,00				
Gestión del proyecto		186 00,0 0	187 86,0 0	1897 3,86	1918 3,60	1933 5,23
(-) depreciacion de infraestructura		244 6,77	244 6,77	2446, 77	2446, 77	2446, 77
(-) depreciacion Muebles de oficina		80,0 0	80,0 0	80,00	80,00	80,00
(-) depreciacion Equipos de computación		446, 67	446, 67	446,6 7		
Utilidad		131 96,3 0	339 86,1 1	4202 6,58	1039 52,98	7199 9,01
(+) depreciacion de maquinaria		244 6,77	244 6,77	2446, 77	2446, 77	2446, 77
(+) depreciacion Muebles de oficina		80,0 0	80,0 0	80,00	80,00	80,00
(+) depreciacion Equipos de computación		446, 67	446, 67	446,6 7	0,00	0,00
Inversion total		- 1123 41,43				
VALOR DE DESECHO						3670 1,59
FLUJO DE CAJA		- 1123 41,43	161 69,7 3	389 59,5 5	4500 0,32	1064 79,76
						1112 27,37

TMAR	12%
VAN	\$ 95.967,69
TIR	33,61%

Tabla 4 Resultados de indicadores financieros

Los resultados muestran que el desarrollo del emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche es rentable debido a que el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que 12%

**Actividad económica**



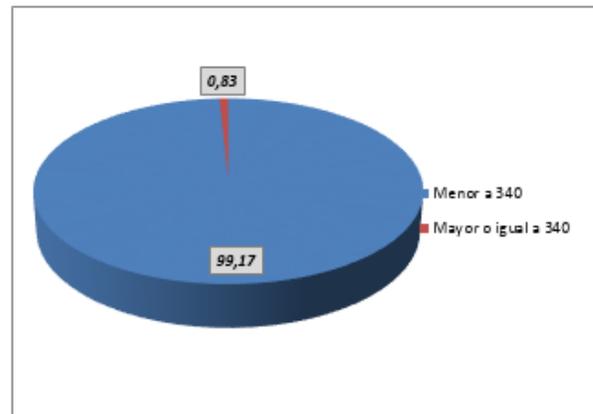
**Gráfica 1** Resultados de la encuesta realizada, levantamiento de información

La actividad económica de las familias beneficiarias es importante analizarla, ya que se establece cuantos involucrados en el proyecto tienen experiencia en actividades de producción pecuaria lo que garantizará el éxito del mismo.

Según los resultados, en lo que concierne a actividades económicas de los beneficiarios y beneficiarias y sus familias 40 personas se dedican a actividades agropecuarias mientras que 4 realizan otro tipo de actividades.

La gran mayoría de los involucrados se dedican a trabajar con ganado caprino, lo que genera un ambiente optimista y sostenible para el proyecto.

**Ingresos mensuales**



**Gráfica 2** Resultados de la encuesta realizada, levantamiento de información

Analizar los ingresos mensuales de las familias beneficiarias permite conocer el nivel económico de las mismas.

Los datos obtenidos en el levantamiento de información demuestran que de las 121 personas que conforman las 42 familias beneficiarias del proyecto, 120 perciben ingresos mensuales menores a \$340 mientras que solo 1 de ellas tiene un ingreso mayor.

Este resultado pone de manifiesto el bajo nivel de ingresos de los actores con derecho, muy por debajo de un sueldo básico unificado evidenciando la importancia de darle realce a la actividad productiva caprina y del apoyo gubernamental en esta comuna y específicamente a los socios de AGRONUES.

**Agradecimiento**

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, por el apoyo constante al fomento de la investigación.

## Conclusiones

El levantamiento de información realizado además de las estimaciones han determinado que el proyecto es factible económicamente y socialmente, esto se puede demostrar con los indicadores como lo son el VAN y la TIR, el primero mayor a 0 y el segundo mayor a 12% que fue la tasa de descuento.

La publicidad de los productos derivados del ganado caprino es importante para mejorar los índices de producción y de venta de los mismos, el estudio de marca es importante para conseguir nuevos mercados y mejores precios.

En el escenario pesimista se obtendrá una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 21,65%, mientras que en el escenario optimista la tasa interna de retorno es de 44,74%, sin embargo el proyecto mantiene su rentabilidad en los dos escenarios.

## Referencias

Coraggio José Luis, Economía Social y Solidaria, El trabajo antes del capital, Editores Acosta Alberto, Esperanza Martínez, Quito, 2011

Sánchez Machado, I. R, Memorias del Curso Evaluación financiera de proyectos de inversión, elaborado para el programa de Maestría en Finanzas y Proyectos de la Universidad de Guayaquil, 2010, Ecuador. Febrero 2010.

Sapag ChainNssir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill Quinta Edición, Mexico, 2009

Weston J. Fred, Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, 12va. Edición McGraw-Hill Interamericana, México, 2010.

## Causas de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Cd. Obregón. Sonora

GONZÁLEZ, Nora Edith\*†, LÓPEZ, María Elvira, ACEVES, Jesús Nereida y OCHOA, Blanca

*Universidad Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón. Sonora. México.*

Recibido 5 de Abril, 2015; Aceptado 24 de Junio, 2015

### Resumen

En diversos estudios que se han realizado sobre las empresas en México, mencionan que las pequeñas y medianas empresas son el factor clave del movimiento económico ya que contribuyen con el 95.2% de generación de ingresos a la económica Mexicana, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI 2015). Además de tener la capacidad de generar empleo y de auto empleo para quienes participan en estos negocios. Sin embargo existen diversas variables en el sector productivo que han afectado la permanencia de estas entidades y en algunos casos las han llevado al cierre de su negocio, surgiendo con ello el siguiente planteamiento del problema ¿Cuáles son las causas que le faltan a las pequeñas y medianas empresas para seguir fortaleciendo en los mercados y poder mantenerse vigente como algunas de ellas lo logran actualmente; en tanto que otras presentan situaciones de cierre y fracaso de sus negocios? Por lo que la presente investigación descriptiva, plantea a través de un sector de servicios de en donde participan 19 Pequeñas y Medianas entidad, con el objetivo de mostrar las circunstancias o causas que las beneficiado o en su caso obligado a la interrupción de sus actividades financieras. Para ellos se aplicaron a estas entidades un instrumento que mide tres aspectos básicos como: gestión financiera, el origen de su negocio y un análisis de sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

### Abstract

Several studies have been conducted on companies in México mentioned that small and medium enterprises, they are de key for economic movement and they are contributing 95.2% of income the Mexican economy according to data provideb by INEGI. Besides having the capacity to generate employment for those involved in these businesses however there are several variables in the productive sector that have affected the permanence of these entities and in some cases have led to the closure of their businesses emerging with it the follow problem statement what are the causes ¿ what are the causes that lacks small and medium enterprises to further strengthen markets and to remain effective as some of them actually achieve whit while others have closed situations and failure of their businesses?. So the following descriptive research raised through a services sector 19 participating SME s whit, the aim of showing the circumstances that have benefited or if the interruption of its financial activities. For it were applied to these instruments measuring three basic entities aspects such ad financial management the origin of your businesses and an analysis of their strengths weaknesses and opportunities.

**Citación:** GONZÁLEZ, Nora Edith, LÓPEZ, María Elvira, ACEVES, Jesús Nereida y OCHOA, Blanca. Causas de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Cd. Obregón. Sonora. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-3: 727-740

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: nora.gonzalez@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Al inicio de la humanidad el hombre se agrupó con otros y formaron la sociedad, la cual prevalece en la actualidad. A medida que el tiempo ha evolucionado, algunas empresas han creado un organismo de manera conjunta, buscando el bienestar común, surgiendo con ello el concepto de comercio lo menciona Coello (1992). Las empresas mexicanas han evolucionado al grado que se convive con empresas internacionales y grupos transnacionales y las pequeñas y medianas organizaciones buscan la forma de mantenerse y seguir vigentes en la comercialización de productos y servicios. Para estas entidades los recursos económicos no son fáciles, pero buscan la mejor forma de administrarlos, tratan de cumplir con las cuestiones fiscales y legales, además de crear espacios de trabajo tanto para la familia como para otros seres humanos que requieren de esta labor. Bajo el concepto de actividad empresarial lo define Coello (1992) basado en el código de comercio en México en lo siguiente: actividad empresarial son las que de conformidad con las leyes federales tienen carácter y las industriales son la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabados y productos que satisfacen al consumidor. Para entender mejor el mundo de las empresas es importante lo que ellas le ofrecen al sector productivo y en general a la sociedad.

Las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como comúnmente se les llama este sector, en actualidad la secretaria de economía realizan una clasificación de ellas y las señala de la tabla 1 en donde las clasifica por sector, número de trabajadores, ingresos según sus ventas.

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo o Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4,60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

**Tabla 1** Clasificación de las pequeñas y medianas empresas en México. Secretaría de Economía (2010)

En México la empresa es un medio que de manera directa o indirecta forma parte la estructura económica y social del país. Para evolucionar como organización describen algunos autores e institutos de negocios, que es necesario que mantengan un perfil de trabajo, una adecuada administración en función de su crecimiento y desarrollo. La apertura a mercados internacionales y la competencia con otros países, especialmente en Latinoamérica menciona Anzola (2002) que ha forjado con este sector productivo se vea obligado a organizar mejor, sus procesos.

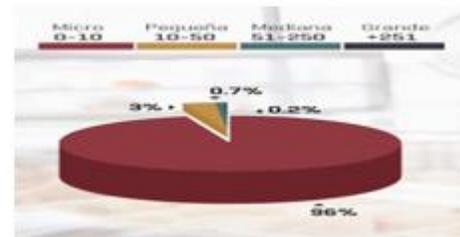
Productos y servicios en general. Estudios realizados en Estados Unidos de Norteamérica describen que más del 70% de las empresas PYMES cierran o desaparecen por causas a factores de la administración que tienen que ver directa con la parte del negocio los describe el mismo (Anzola, 2002)

Algunos autores describen que más de 95% de las empresas en Latinoamérica son micro y pequeñas, y que ofrecen sus servicios, productos en diversos sector económicos que desarrolla un país. En países como Colombia lo menciona el artículo “Construcción PyME” de la revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011) que las PYMES representan 34% del valor agregado; en cuestión de la producción primaria, en tanto que el sector comercial obtienen el 68.7% en servicios y 73% de empleo urbano, en tanto que la industria aporta el 30% de la inversión neta de su economía, esto refleja la importancia que estas entidades poseen este país latinoamericano. En el caso de Chile, el cual se visualiza como una de las potencias económicas importantes en Sudamérica tuvo que generar un estrategia a la inversión productiva en las PYMES, en cuanto apoyo de financiamiento para poder crea un ambiente macroeconómico que le favorecían y poder así lograr salir de sus problemas financieros y verse como hasta el día de hoy se mantiene.

Como lo menciona “En México, las PYMES son grandes creadoras de empleos, por lo que el año 2009, a falta de empleo que ofrece el sector productivo en general, fue estas entidades pequeñas y medianas las que se incrementaron en 22.75% de las que existían hasta ese momento, según datos proporcionados por INEGI. Esto no quiere decir que el problema de seguir desarrollando trabajos formales se ha solucionado sin embargo, ha apoyado a la económica de México a mantenerse en el tiempo y no crear mayor crisis.

Pero a pesar de estos, las pequeñas y medianas empresas siguen teniendo problemas para su desarrollo, en algunos casos se asocia con la falta de financiamiento y la experiencia en la administración del negocio. Muchas de estas microempresas y pequeñas, las cuales no son mayores de diez empleados representan finalmente para sector económico en México el 95.2% los estudios de los negocios se plantean que para se diera un crecimiento mayor estas PYMES es necesario la creación de una responsabilidad en la sociedad y en el sector privado, de tal manera que generar empresas líderes y que el gobierno las apoye y puedan seguir progresando.

El organismo de Nacional Financiera quién apoya a estas entidades con recursos financieros, también describe en algunos documentos que emite en sus folletos ilustrativos de impartición de fondos, que es preciso que estas instituciones hagan sentir a sus empleados como parte de la empresa, porque a su vez representan beneficios conjuntos: empleados & empresario. Esta situación es observada en los datos estadísticos de Nacional Financiera, la cual reporta que el 43% de las PYMES, mueren por problemas administrativos. En el caso de México el 95.2% de las 5.1 millones de organizaciones pequeñas y medianas, operan y generan empleos directos según datos de la Secretaria de Economía. En la siguiente gráfica 1 se muestra la clasificación por número de empleados.



**Gráfica 1** Distribución de las Empresas en México por su tamaño

En otra Gráfica 2. Observamos que las microempresas son una fuerza significativa ya que representan el 41% del empleo subempleo nacional y contribuyen al 48% del producto interno bruto (PIB) en tanto que las grandes empresas sólo participan entre el 28% y 23% en cada rubro respectivamente.



Gráfica 2 El peso de las empresas en el empleo y la producción nacional

Las ventajas de las pequeñas y medianas empresas que ofrecen en el sector productivo, es la gran diversidad de actividad económica que poseen, independientemente del tamaño, contribuyen en industriales, comerciales y de servicios así como otros. En la gráfica 3. Se muestra como se integran estos sectores y sus porcentajes de participación.



Gráfica 3 Diversidad de sectores económicos de las empresas en México.

Analizando todas estas gráficas, se observa la importancia de que existan, de la generación de empleo que generan y se auto empelan, pero sin duda la más importante está relacionada con a la aportación que realizan a la economía en México.

Entonces se debe preguntarse ¿Por qué siendo tan importantes estas clasificación de empresas, se tienen problemas para subsistir o bien mantenerse vigente en el mercado?

Otros estudios han mostrado que a pesar de su importancia y el valor que le agregan a la economía mexicana, estas entidades presentan una diversidad de problemas, que en su mayoría las micro y pequeñas enfrentan y que las han llevado a fracasar antes del primer año. También se plantean que se debe a la falta de administración en general y recursos financieros. Saavedra (2014) describe en sus investigación” Latinoamérica: la problemática del financiamiento” en donde argumenta la importancia de las PYMES en América y el reflejo de la composición empresarial: micro, pequeña y mediana empresa, las cuales representan 99.12% del total del tejido empresarial y la composición a la estructura sectorial: comercio, 49%; servicios, 38% y manufacturero, 13%, señalando que para este desarrollo es necesario contar con capital no circulante y mano de obra especializada de calidad, por lo que es necesario que estas organizaciones reciban apoyo financieros, porque de lo contrario esta situación coloca en riesgo la continuidad de la empresa, tanto en su tamaño como su vigencia en el mercado productivo.

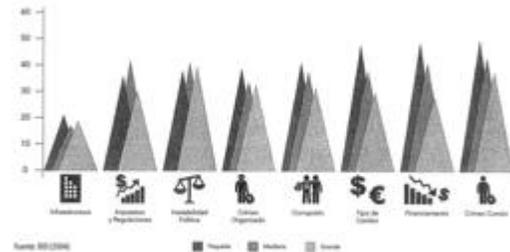


Figura 1 Obstáculos para el desarrollo de las Pymes en Latinoamérica

La misma autora Saavedra (2014) señala que un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en año 2014, señala que las PYMES, la falta de financiamiento es un segundo obstáculo que viven y que limita su crecimiento; al igual el estudio realizado por la CEPAL (2010) analizando algunos países de América, identificó que las altas tasas de interés y los bienes de que garantizaban dichos créditos, son dos factores que influyen en el otorgamiento de financiamientos para las pequeñas y medianas empresas. La escasa participación de las PYMES en el crédito que ofrece el sistema financiero y sector privado no les permite tener recursos financieros de bajo costo y sí mantienen mucha dificultad para accezar a ellos. Además esto ha ocasionado que en las PYMES, busquen otras fuentes de financiamiento, que suelen ser más caras como los préstamos de agiotistas, lo cuales las coloca en un riesgo más alto en su patrimonio lo comenta Sánchez (2007). De estos estudios se desprende también un dato interesante que es que el 43% de las altas tasas de interés son el principal obstáculo para acceder al financiamiento deseado, por lo que se pueden concluir que sin duda las pequeñas y medianas empresas, un factor problemática para ellas es las elevadas tasas de interés al recurrir a la búsqueda de financiamiento y la entrega de garantías para el pago del mismo. Se pueden detectar diversas variables que afectan a las PYMES, deben de estudiar con el fin de identificar como influyen en los negocios, que tanto afectan y de qué manera pueden mejorar tanto en el ámbito administrativo, financiero y cuidando el perfil del empresario.



Figura 2 Tasas elevadas como principal obstáculo de financiamiento en las PYMES.

En esta figura se observan los países de América que mantienen créditos y cuyas tasas de interés son elevadas, que van desde un 40% hasta 64%, en promedio es de 43% por lo que resulta caro obtener fuente de financiamiento. Bajo esta premisa sé idéntica en la siguiente figura 3. Las empresas que no solicitan crédito en Latinoamérica.

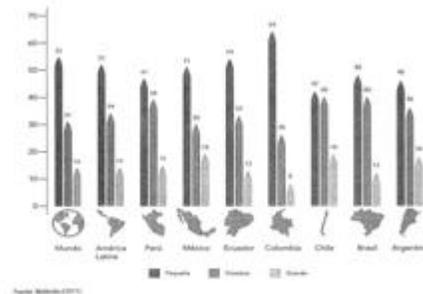


Figura 3 Porcentaje de empresas que no solicitan crédito en Latinoamérica

Bajo esta figura 3 se determina que el promedio de las tasas de interés es alto, por lo que la pequeña y mediana empresa resulta realmente es caro y problemático accezar a los recursos que destina el sector financiero en los países de Latinoamérica.

Siguiendo otro orden de idea, también no hay que dejar de lado el factor empresarial, es decir aquel que idéntica al perfil del empresario y que lo reta a tener ciertos elementos en su persona y a nivel profesional, el cual le va permitir considerar otros elementos que tienen que ver con la subsistencia de las empresas.

Tanto para su éxito o fracaso. Derivado de este argumento es como se realizan los siguientes cuestionamientos: ¿Qué cualidades debe poseer un buen empresario y como debe desarrollarlas?, ¿qué le interesa de su empresa? y ¿mantener una actitud emprendedora apoyara el éxito o cierre de un negocio?

Todas estas situaciones también contribuyen a saber si la vida de una empresa podrá ser duradera o tendrá un tiempo determinado.

### Planteamiento del problema

Estas interrogantes asienten a la presente investigación de las pequeñas y medianas empresas, hacer el siguiente cuestionamiento, el indagar cuales son ¿causas que le faltan a las pequeñas y medianas empresas para seguir fortaleciendo en los mercados y poder mantenerse vigente como algunas de ellas lo logran actualmente; en tanto que otras presentan situaciones de cierre y fracaso de sus negocios?

Objetivo de esta investigación es mostrar algunos indicadores que inciden en el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas fueron objeto de este estudio en la localidad de Cd. Obregón.

### Revisión de la Literatura

Los estudios realizados por organizaciones sobre las pequeñas y medianas empresa tanto en Latinoamérica como en otros países del mundo describe Zevallos (2003) este tipo de entidades son generados de grandes cambios, generación de empleos y promotoras de avances tanto en entornos regionales, nacionales y algunos casos internacionales.

También señala un ejemplo de experiencia del buen funcionamiento y manejo, cuando estas compañía se organizan y trabajan en red, como en el caso de (Emilia Romana) en Italia y (Baden-Württemberg) en Alemania y (Silicon Valley) en Estados Unidos” que al trabajar de manera conjunta y en red con otras PYMES, desarrollan productos de competitividad. Bajo este estudio y como ejemplo de que con una buena estrategia la PYMES pueden perdurar y ser profesionales. A medida que se estudian este tipo de organizaciones se descubren sus bondades y elementos claves para lograr mantenerse en vigencia en el sector productivo. Para seguir conociéndolas es importante definir las, cuantificarlas y saber en dónde se ubican lo señala (Zevallos 2003) en tanto, Lambing & Kuehl (2003) define lo que es un empresario sustentado en Drucker(1998) autor de la teoría de la administración, menciona que el término de empresario se conoce hace más de 200 años, sin embargo en vocablo francés su significado es “entre” y “tomar” por lo que se puede deducir como aquel que realiza gestiones de compra y venta.; el que toma el riesgo, literalmente el que busca llegar al éxito. Peter Drucker “lo define como una persona que genera los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento.

En la actualidad al empresario se le conoce como un emprendedor, o bien la persona que toma acciones humanas, actividades creativas y que busca la oportunidad de independizarse Otra forma de definir al empresario es bajo el esquema de hacer negocios, en dónde se asimila como creador de productos o idea nueva que construye alrededor de su negocio.

Existen también empresarios que comienzan nuevos negocios basados en viejos conceptos y tradiciones que mantiene a pesar de que puede ofrecer cosas nuevas, pero sigue manteniendo su esquema de negocio lo describe Lambing & Kuehl (2003).

Los emprendedores están asociados con ser creadores, dueños y administradores de empresas, algunos de ellos son habilidosos para atender los riesgos financieros, que son uno de los factores claves para el éxito de las PYMES. Se les conoce como los dueños de los pequeños negocios y se les denomina también empresarios lo aporta (Sainte-Marie, 2004) También se conoce que es un empresario como el que hace a la empresa y está se puede entender como el término de empresa tanto pequeña como mediana. En México se identifica a la “empresa mediana” como aquellas que tiene opción a desarrollarse y también se relación con el número de trabajadores e ingresos por venta generados, acuñándose en los grupo de los PYMES; en tanto que la micro empresa y pequeña, son las que subsisten con opción y cuyo criterio tiende a ir por número de trabajadores y el tipo de régimen fiscal.

En el estudio nacional de micro negocios en México en la década de los noventa a través del INEGI, se aplicó una encuesta para medir a las empresas y cuyos parámetros iban desde cuestiones de infraestructura: jerarquía y aspectos físicos y otras preguntas median la aptitudes o características emprendedoras, el inicio de su actividad comercial y matices en función de la figura de la entidad lo detalla (Zevallos, 2000).

Para identificar si una empresa es exitosa o fracasa, es necesario conocer las causas más comunes que se observan estos resultados. Se dice que fracaso en término de negocios es equivalente al cierre o pérdida de los recursos invertidos y empleos para producir riqueza.

En tanto que éxito es lo contrario, es la ganancia y el crecimiento generado por la abundancia del negocio en marcha. Para considerar cuales de las situaciones es, algunos autores han coincidido y en causas de fracaso para las PYMES como pueden ser:

- Incompetencia o falta de experiencia en la administración del negocio.
- Negligencia, es la emoción que después de la apertura los empresarios no se mantienen firmen en la misión del negocio.
- La falta de controles adecuado para su organización y este descuido hace ignorar las necesidades apremiantes para la solución de problemas, o bien descuidan del todo y gastan sus recursos en otras circunstancia no propias de la empresa.
- La falta de financiamiento, que suele presentar por fallas en la administración de los recursos y en la planeación de todo el sistema sobre todo en resguardo la liquidez para la operación de la misma empresa.
- El no mantener un análisis frecuente de su organización que le permita ver debilidades, amenazas y tener en cuenta las oportunidades es una falla común y generalizada en las PYMES, situando en ello, la planeación estratégica.

En caso contrario el hablar del éxito de las PYMES, tiene que ver con razones que a continuación se describen:

- Los empresarios que se responsabilizan y que dedican tiempo, esfuerzo y reinvierten los recursos financieros, humanos y tecnológicos en lograr sus metas, objetivos planeados y visto en diversos horizontes: largo, mediano y corto plazo.
- Deben de Analizarse y determinarse las necesidades del mercado consumidor, buscando satisfacerlas y mantener el interés por futuros productos y mejoras a su servicio.
- El empresario debe mantener una cultura empresarial, capacitación, habilidades y una adecuada administración, de tal forma que tiene que tener la empresa al personal óptimo y mejor capacitado para que le colabore en el logro de sus metas y objetivos.

Estos factores de éxito o fracaso, así como riesgos que se asumen en los negocios; se han observado en el comportamiento de las empresas, tanto en estudios realizados por investigadores de este tema de las pequeñas y medianas empresas; en México y en el resto de Latinoamérica, y que suelen tener las mismas características de estos factores. Al igual que lo describen diversos artículos de divulgación y científicos que de alguna manera refieren y aportan en sus análisis las variables que contribuyen al fracaso o éxito de las PYMES. Sin duda los riesgos a los que los empresarios tienen en sus negocios, los enfrentan de manera constante, pero estos desafíos ayudarán a mantenerse vigente en el sector productivo siempre y cuando se atiendan con oportunidad y solucionando la problemática presentada.

Se tiene conciencia que los datos estadísticos del INEGI, muestran que numerosas empresas desaparecen en un lapsos menor de un año.

Y que con frecuencia la mayoría fracasa antes de cumplir los 5 años, estos riesgos, estarán siempre presente y vigente. Máximo cuando no cuiden los aspectos que las llevan al fracaso según (Sainte-Marie)

Hay diversidad de riesgos que van desde el financiero, que es la inversión de todos recursos del dueño, en su negocio, en la apertura de la empresa hasta el no conseguir financiamiento para su funcionamiento operativo. Se consideran riesgo también situaciones profesionales en los emprendedores, que van desde cuando se dan la oportunidad de crear su negocio y abandonan un trabajo seguro, sin medir el riesgo de perderlo todo. Sin olvidar que se pueden enfrentar a riesgos familiares y sociales que van desde las demandas de tiempo así como frustraciones personales que influyen en las profesionales que al igual conllevan un riesgo de cierre a las empresas.

Finalmente la creación y la supervivencia de las empresas, está relacionada con el emprender o empresario, porque involucra su desarrollo personal y profesional. Para tener éxito se dice que debe tenerse la capacidad de enfrentar desafíos, riesgos, incertidumbre, al igual de asumir el reto de triunfar en los negocios, pero este debe estar apoyado por un personal leal, capacitado y con el sentido de pertinencia, el cual sin duda ayudará a crecer a la entidad. Si bien se conocer algunos emprendedores surgen de la experiencia de ver sido empleados, ejecutivos de otras empresas y que su aprendizaje lo capitalizan para formar su propia entidad. Esta motivación los lleva a convertirse en empresarios que buscan lograr mayores satisfacciones de diversos ámbitos, tanto financiero, personal y profesional lo menciona (Lambing & Kuehl, 2003)

## Metodología

La presente investigación es de carácter descriptivo y está encaminada a detectar cuáles son las causas que describen la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas o cierre de ellas. Se le realizó la invitación a población de 30 PYMES, que se encuentran ubicadas en la región de Cd. Obregón y cuya características es que ya se tenían trabajos conjuntos con este sector productivo. Son empresas de servicios, comercio, industrial y sector primario; accediendo a participar únicamente 17 entidades. Aplicándoles un instrumento que está construido por 30 preguntas y que se segregan en tres componentes claves para medir: La cultura empresarial, la gestión de los recursos financieros y el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades sobre la administración de cada una de ellas. Este instrumento fue utilizado anteriormente en otras investigaciones (Lambing & Kuehl, 2003), haciéndole dos pequeños cambios en las preguntas para medir otro aspecto más de lo ya validado. Se estableció un procedimiento para el desarrollo del proyecto y realizaron la aplicación del instrumento de manera directa con cada empresario para medir la validez de los resultados.

Objeto de estudio: Las 30 PYMES, de las cuales son la aceptaron participan 19 de ellas, mostrando un porcentaje del 64% de aceptación, en tanto que 36% no quiso participar. Es importante señalar, que consideran estas pequeñas y medianas empresas por haber participado en otras investigaciones y que forman parte de la comunidad del sector productivo de la localidad de Cd. Obregón, Sonora, México.

Materiales: Se utilizó un instrumento que aporta los indicadores que miden las causas de éxito o fracaso de las PYMES, y que ya ha sido utilizado en otros proyectos, mostrando ser confiable y validado con anterioridad.

El cuestionario contiene 3 grandes variables que miden: cultura empresarial, gestión financiera en los negocios y un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los participantes de esta investigación.

## Procedimiento

Para desarrollar este proyecto se acudió a la base de datos de empresarios que tiene con el sistema de información empresarial mexicano (SIEM), inicialmente.

Se estableció un acercamiento con la cámara de comercio y servicios, al igual que la cámara de la industria, la respuesta fue tardada y sin interés.

Se estableció relación directa con un grupo de empresarios en total 30, dueños de empresas diferentes y con los cuales se han realizado trabajos anteriormente.

Sólo accedió a participar 19 empresarios, en donde algunos de ellos sus empresas ya no funcionaban, pero es de interés conocer precisamente porque de su cierre, la participación ellos.

Las empresas fueron de giro comercial, servicios y agrícolas.

Las características de ellas están en la clasificación de pequeñas y medianas, por el número de sus trabajadores e ingresos de sus ventas según la clasificación de Secretaría de Economía en México y por el sistema de administración tributaria (SAT) en México.

Población participante únicamente Cd. Obregón, Sonora. Empresas Agrícolas 7, 5 comerciales, 4 de servicios y 3 industriales.

Aplicación del instrumento de manera unitaria a cada empresario y la técnica empleada fue la entrevista personal.

En ese sentido, esta investigación fue de carácter descriptivo. Un estudio transaccional descriptivo tiene como propósito “indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto o una situación” (Hernández, 2003).

**Resultados**

Al aplicar el instrumento a esta investigación se obtuvieron diversos resultados que están enfocados a tres grandes causas del éxito o fracasos de los pequeños y medianos negocios como son las que describen algunos autores estudios sobre esta situación. El primer constructo corresponde a la cultura empresarial y que esta orienta al perfil ideal de un empresario o emprendedor. Las consideración de gran relevancia en marcan los resultados de la aplicación del instrumento a las 19 dueños de estos negocios, observando que 3 de ellas ya no existían como una entidad de negocios y las otras las diversas causas que han mantenido vigente la vida de estas PYMES, señalando también que las características de la clasificación de estas empresas son por pequeñas con número de trabajadores menores de 10 empleados como la marca la secretaria de economía en México y las medianas están relacionadas al igual con el número de empleados y sobre todo con los ingresos generados en este tipo de organización. A continuación se muestra los primeros resultados alineados al indicador cultura empresarial: El interés por tener negocios, en su mayoría fuer por tener riqueza, en segundo por tener su propio empleo, en tercer lugar por casualidad y finalmente por tradición.

Las PYMES estudiadas muestran los empresarios experiencia y poseer conocimientos sobre la administración, pero de igual forma identifican que la capacitación es necesaria y también mencionan las dificultades a las que se enfrentan en el manejo de ella. En cuanto a la cultura emprendedora como los describe Ánzola (2002) y los estudios de (Zevallos, 2000) es importante que los empresarios mantengan una cultura de emprendedurismo.

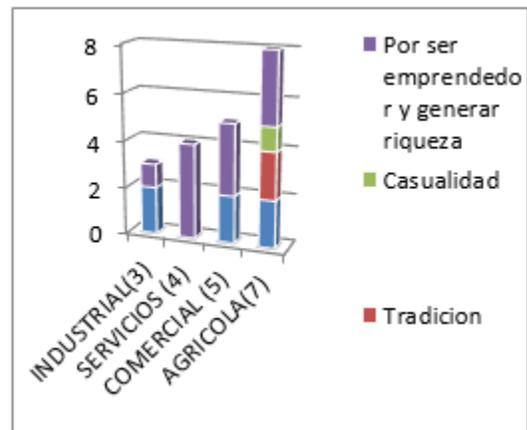


Figura 4 ¿Qué es lo que hace a un empresario crear su propio negocio?

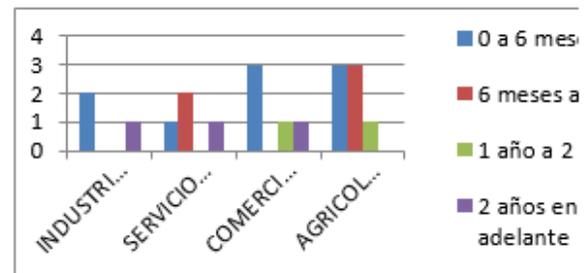


Figura 5 ¿El tiempo requerido para iniciar su negocio?

Esta resultados muestra de 19 empresas participantes mostraban el tiempo invertido para iniciar un negocio fue de 6 meses para iniciar formalmente las operaciones

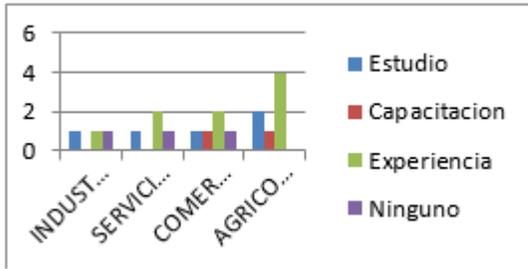


Figura 6 ¿Qué Conocimientos previos que deben tenerse para iniciar el negocio?

Los resultados de esta gráfica muestran que se tiene que contar con conocimientos administrativos, capacitarse continuamente, experiencia y ninguno contesto que no se requería de ello.

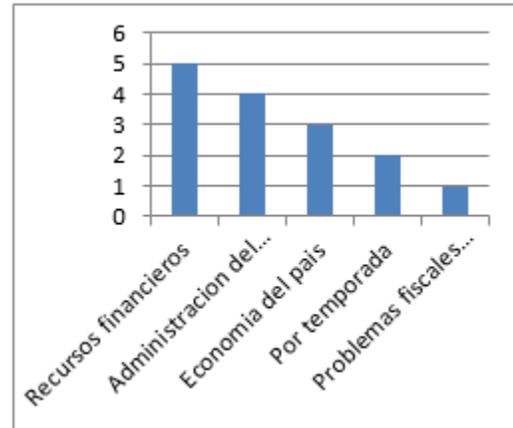


Figura 8 ¿Qué factores más difíciles detectan en la operación de la empresa?

Los resultados en cuestión de causad de gestión financiera, por lo que la figura 9, los apoyos de estas 19 PYMES fueron apoyados por la familia principalmente, posteriormente por los socios y salvo una empresa por sus propios recursos.

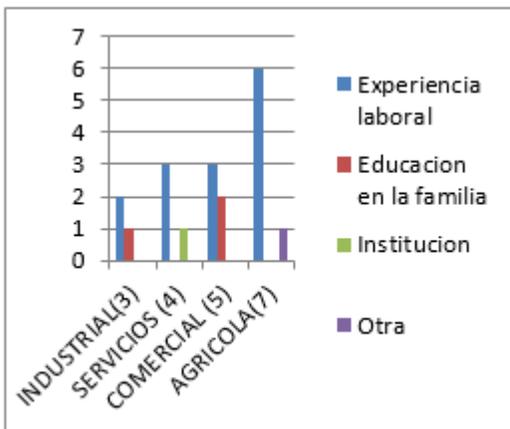


Figura 7 ¿Dónde adquirió la habilidad de ser líder?

La mayoría de la empresas contestaron que la experiencia laboral esa lo que les permitirá tener liderazgo en sus negocios, en tanto que la figura n.8 describe los factores más difíciles en las empresas PYMES

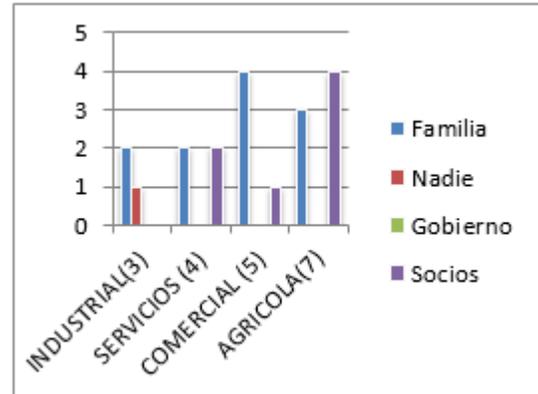
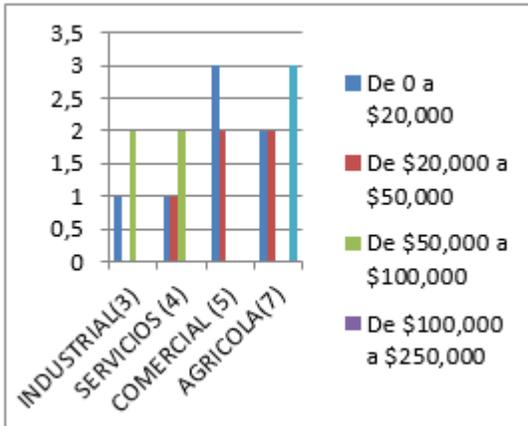


Figura 9 ¿Quienes apoyaron a las PYMES en sus recursos financieros?

En los resultados también se observo la cantidad de dinero con la trabajan sus empresas cotidianamente y que va desde \$20,000. Hasta \$250,000 promedio mensual.



**Figura 10** ¿Cuál es el promedio de los recursos financieros con lo que operan en promedio mensual?

En la siguiente tabla se muestra las causas en las que inciden estas 19 PYMES encuestas como resultado de la aplicación de diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia en la administración de empresas	Mejorar las habilidades de liderazgo.	Políticas fiscales fuertes.	Fallas en la administración
Conocimiento del negocio y el segmento de mercado.	Capacitación siempre que se tenga la oportunidad y trabajo en equipo con los empleados	Competencia en el mercado internacional y nacional	Rotación de personal
16 de las PYMES, sobreviven a pesar de las dificultades a las que se enfrentan en la actualidad.	Buscar oportunidades de mercado para ser competitivo con calidad y servicio.	Financiamiento de los recursos difíciles.	No tener planes a futuro.

**Tabla 2** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las 19 PYMES; aunque 3 de ellas están actualmente cerradas.

**Conclusiones y Recomendaciones**

Esta investigación muestra los datos descriptivos de las causas que originan el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas de la localidad de Cd, Obregón, Sonora. Los resultados muestran y validan los que algunas investigaciones y descripciones que hacen diversos autores como (Zevallos,2003) en su estudio sobre la PYMES, en América Latina y en donde la aportación que realizan estas organizaciones en la economía.

Pero de igual forma presentan comportamiento iguales y causas que la hacen estar vigentes como es: mantenerse competitivas en el mercado, cuidando la calidad y el servicio, otros resultados que muestra la tabla de diagnóstico sobre las fortalezas y oportunidades, el tener nuevos mercados que logren comercializar de manera internacional, los 19 empresarios consideran que es parte de una planeación de la empresa y también coinciden que él no planear para el futuro sin duda puede hacer que cualquier negocio muera o fracase. Analizando las figuras como describe (Ánzola, 2000) es necesario que los empresarios se mantengan con ideas emprendedoras y capacitados para hacer frente a los retos a los cuales se emprenden día con día; al igual lo que describe el artículo de Saavedra (2013) uno de los problemas de Latinoamérica la falta de financiamientos blandos y de fácil acceso son causa frecuente de cerrar los negocios, En conclusión a pesar de que los figuras muestran que las PYMES, estudiadas les falta cultura empresarial, falta de financiamiento y las áreas de oportunidad en ser competitivas y comercializar en los mercados, siguen siendo estos tres causa clara de los éxito o fracasos de las empresas, a pesar que engloban diversas preguntas, finalmente se puede concluir en cultura emprendedora, financiamiento y una adecuada planeación; serán la claves de del éxito o fracaso de las PYMES.

## Referencias

Ánzola Roja. S. (2002) "Administración de Pequeñas Empresas" 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México .D.F pp.: 2-5

Coello Castillo J. (1992) "Guía para la formación y el desarrollo de su negocio" 2da. Edición. Editorial. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. México D.F. pp.: 17, 18 -20.

Construcción PYME" de la revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011)

INEGI (2010). Instituto Nacional Estadística Geográfica e Informática, fecha de búsqueda 10 de mayo del 2010.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, revista Contaduría Pública, Año 39, con el tema: Escenarios 2011, artículo "Construcción PYME" México .D.F. Páginas 25.26.

Meléndez, M. (2011) Acceso al financiamiento de la pequeña y medianas empresa en Colombia: Retos de Políticas Públicas. CAF. Documentos de trabajo N2011/01

Peggy Lambing & Charles Kuehl(2003) *Empresarios pequeños y Medianos: "El empresario"* Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F. pp.: 12.13-15

Revista de Contaduría Pública ( 2014) "Proyección de PYMES en Latinoamérica" Año 43, número 507, México D.F. pp.: 34-40

Saavedra. M. (2013) " El problema del financiamiento de la PYME en Latinoamérica: una propuesta de solución para el caso Mexicano" En: M. Ramos, M. Miranda (eds.) "Estudios en Finanzas y Contabilidad" España y América Latina. Estado del arte y nuevas metodologías aplicadas, temas selectos de Finanzas @ECORFAN. Madrid España. Cap. 15, pp. 328-351.

Sainte-Marie G.( 2004) " Dirigir una PYME" 10 etapas. Preparación del diagnostico estratégicos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Barcelona, México, pp.: 23-34.

Secretaria de Economía (2010), Portal de Internet. México.

Zevallo, E. (2003) “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Revista de la CEPAL 79.

## Capacidad organizacional de las MiPyMEs para la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial

MEDINA, Fernando\*†, ARGUELLES, Luis, GONZÁLEZ, Evarista y PATRÓN, Roger

*Universidad Autónoma de Campeche. Av. Agustín Melgar S/N entre Calle 20 y Juan de la Barrera. Col. Buenavista. CP 24039, San Francisco de Campeche, Campeche; México.*

Recibido 5 de Abril, 2015; Aceptado 24 de Junio, 2015

### Resumen

La participación de las MiPyMEs en la economía sugiere que se estudien alternativas que les permitan incrementar su competitividad. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto que las empresas pueden adoptar como filosofía empresarial y que además aporta una alineación hacia un desarrollo con una visión de sustentabilidad. En algunas MiPyMEs estas acciones se implementan de forma natural, sin embargo, se desarrolla sin fundamentos técnicos, lo que provoca que no se tenga el impacto suficiente para que se convierta en un factor que incremente su competitividad.

Esta investigación se realizó en treinta MiPyMEs de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México, durante el primer bimestre del 2015, teniendo como resultado la identificación del cumplimiento de indicadores de RSE del sector servicios, sector comercio y del sector industrial.

**Responsabilidad Social Empresarial, MiPyMEs.**

### Abstract

Participation of MSMEs in the economy suggests the consideration of alternatives that allow them to increase their competitiveness. Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that companies can adopt as a business philosophy and also provides an alignment towards development with a vision of sustainability. In some MSMEs these actions are implemented naturally, however, takes place without technical foundations, causing enough to become a factor that increases competitiveness impact is known.

This research was performed in thirty MSMEs city of San Francisco de Campeche, Campeche, Mexico, during the first two months of 2015, resulting in the identification of compliance with CSR indicators in the services sector, commercial sector and the industrial sector.

**Corporate Social Responsibility, MSMEs.**

**Citación:** MEDINA, Fernando, ARGUELLES, Luis, GONZÁLEZ, Evarista y PATRÓN, Roger. Capacidad organizacional de las MiPyMEs para la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-3: 755-767

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: femedina@uacam.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Actualmente las MiPyMEs en su interés de alcanzar y mantener su competitividad tanto a nivel micro como macroeconómico, han estado incorporando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que surge como un planteamiento defensivo, principalmente de los movimientos sociales frente a las grandes corporaciones, planteando en forma de interrogante o incluso de cuestionamiento de sus prácticas sociales y medioambientales (Urriolaguita, Murillo y Lozano, 2009).

La RSE se convierte en una forma de competitividad que no discrimina a las empresas en relación a su tamaño ni tampoco en el sector en el que participa. A pesar de que las acciones de RSE se realizan mayormente en las grandes empresas o corporativos, la estructura de las MiPyMEs permite que se implementen de forma natural y habitual, inclusive sin conocer el concepto, por lo cual estas acciones no generan un impacto efectivo hacia la sociedad.

Considerando que la RSE puede ser un instrumento para lograr una mayor competitividad desde un enfoque sostenible, es decir, que la empresa considere minimizar su impacto ambiental y opere de forma socialmente responsable.

De acuerdo a lo anterior, las preguntas de investigación que se derivan son: ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que tienen las MiPyMEs por sector (Servicios, Comercio e Industria) para mejorar y consolidar sus indicadores de RSE? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que tienen las MiPyMEs por tipo (Micro, Pequeña y Mediana) para mejorar y consolidar sus indicadores de RSE?

Los objetivos de esta investigación son identificar las áreas de oportunidad y las necesidades que tienen las MiPyMEs para que su planeación esté orientada desde un enfoque de RSE de acuerdo a su tipo y al sector en el que participan.

Este estudio se realizó en treinta MiPyMEs durante el primer bimestre del 2015 en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Los resultados presentados no generalizan el contexto de las empresas, sin embargo, pretende describir la situación de las mismas desde la perspectiva de RSE, con el objeto de que esta información sea de utilidad para las empresas e instituciones que tienen injerencia en esta materia, así como para generar investigaciones subsecuentes que permitan comprender el contexto de las MiPyMEs dentro de la RSE.

## Revisión de literatura

### Las MiPyMEs y su impacto en la economía

El impacto que tienen las MiPyMEs en la economía se ve representado en la generación de empleos y en la participación que tienen en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países, ya que regularmente constituyen alrededor del 90% del conjunto de empresas. En algunos estudios realizados en América Latina, como el que presenta el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2009), se determina que las PyMEs contribuyen en promedio entre un 35% y 40% en la generación de empleo, un 33% al PIB y el 25% de las inversiones realizadas.

En México, el comportamiento de las aportaciones de las MiPyMEs a la economía son mayores, ya que generan el 52% del PIB y el 72% del empleo (Pavón, 2010). De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2010).

Se estima que las MiPyMEs constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos.

En el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio del año 2009, se emite un Acuerdo donde se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Ver Tabla 1)

ESTRATIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 31 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		

**Tabla 1** Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Las microempresas constituyen la estratificación más numerosa, ya que este grupo se integra por un 92.7% en el sector industrial, 97.2% en el sector comercio y 94.5% en el sector servicios (INEGI, 2008). A pesar, de ser el estrato más importante en número a nivel nacional, las microempresas tienen una tasa de fracaso aproximadamente de un 80%, ya que de cada diez que surgen al año desaparecen ocho (Olmeda, 2009)

A pesar de que en México, la contribución de las MiPyMEs a la economía es muy importante, muchas de ellas no cuentan con la competitividad necesaria para participar en los mercados globales. De acuerdo a Gómez (2006), la tasa de mortalidad de estas empresas es muy elevada, ya que de 200 mil empresas que abren por año en México, solo 35 mil sobreviven los siguientes dos años, por lo cual evidencia las dificultades que tienen para permanecer en el mercado. Además, la Secretaría de Economía (2008) menciona que las posibilidades de desarrollo de las MiPyMEs se sitúan en un 25% y solo el 10% podrá mantenerse dentro de la economía formal.

### Las Responsabilidad Social Empresarial en las MiPyMEs

La implementación de RSE en las MiPyMEs surge más como una condición de desventaja frente a las grandes empresas, por lo cual es principalmente una acción defensiva más que un planteamiento estratégico. Sin embargo, las MiPyMEs tienen la ventaja de que al ser una organización fuera de un contexto de presión socioeconómica y en algunos casos de mercado, desarrollan de manera natural acciones que conllevan a la implementación del concepto de RSE (CE, 2001).

Según Enderle (2004), el enfrentar el combate diario por la sobrevivencia de la empresa en el mercado, es lo que permite a la PyME determinar su necesidad de fortalecerse de manera interna y con sus colaboradores. De acuerdo a Vyakarnam (1997), la implicación social que tiene la PyME y los elementos como la reputación, profesionalismo, confianza y lealtad son factores que contribuyen a garantizar la retención de su personal y la mejora de su percepción ante los diferentes entes económicos.

Por su parte Spence y Lozano (2000), demostraron en sus estudios que la clave para implementar prácticas y acciones de responsabilidad social en la PyMEs, se da a través de la motivación y la preocupación por parte del empresario para que sus trabajadores cuenten con buena salud y bienestar. Un buen resultado en la mejora de estas condiciones en los trabajadores puede resultar benéfico para la continuidad y desarrollo de las empresas.

A pesar de que la MiPyMEs cuenta con una estructura organizacional menos compleja que las grandes corporaciones, en muchas ocasiones la implementación de acciones de RSE no tienen el impacto en el contexto empresarial, esto se debe a la falta de conocimiento y conciencia del concepto de RSE, así como también de la inadecuada comunicación de dichas actividades y la falta de recursos. De acuerdo a lo anterior, estas ventajas y desventajas se pueden visualizar de la siguiente manera: (Ver Tabla 2)

Concepto	Características
a. Fortalezas	Las PyMEs son más adaptables y más flexibles. Tienen menos burocracia. Conocimiento del entorno local. Mayor confianza. Menos exigencias.
b. Oportunidades	Ventaja competitiva. Apoyo en la administración. Mejorar la reputación. Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias. Mejor conocimientos de colaboradores ( <i>stakeholders</i> ). Control de riesgos.
c. Debilidades	Recursos limitados. Poca formación y conocimiento. Comunicación. Falta de motivación. Falta de estrategias comunes.
d. Amenazas	Sanciones administrativas. Supervivencia. Pérdida de competitividad. No acceso al mercado global.

**Tabla 2** Análisis FODA de la Responsabilidad Social Corporativa en PyMEs.

## Descripción del Método

### Tipo y diseño del estudio

El presente estudio es descriptivo con enfoque cuantitativo y transversal, ya que la información se obtuvo en un solo periodo de tiempo. El diseño es no experimental, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El método de estudio es de campo y la técnica utilizada es la encuesta.

### Sujetos de estudio

El estudio se realizó en treinta MiPyMEs de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Los encuestados se conformaron por: a) diez empresarios, b) tres administradores generales, c) dos directores generales, d) siete gerentes y e) ocho jefes de área. Las empresas se estructuraron por sector (diecisiete de servicio, ocho de industria y cinco de comercio).

### Instrumento

Se utilizó un instrumento de autodiagnóstico propuesto por FECHAC, A.C., el cual presenta cuatro áreas de autoevaluación: Calidad de vida en la empresa; Compromiso con la comunidad; Cuidado y preservación del medio ambiente; y Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados (*stakeholders*). Cada área cuenta con quince indicadores, el encuestado plantea el nivel de cumplimiento de cada enunciado de acuerdo a la percepción de cómo se presenta la empresa con respecto al indicador propuesto. La escala es tipo Likert de 1 a 5, donde 5 representa el nivel más alto y el 1 el más bajo. Este estudio es la continuación de un proyecto de investigación desarrollado Medina et al (2015), este instrumento ya ha sido comprobado de ser adecuado para el objeto de este trabajo.

El cual fue validado posterior a su aplicación determinando su confiabilidad mediante un Alfa de Cronbach de 0.954, por lo que se considera aceptable su uso (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

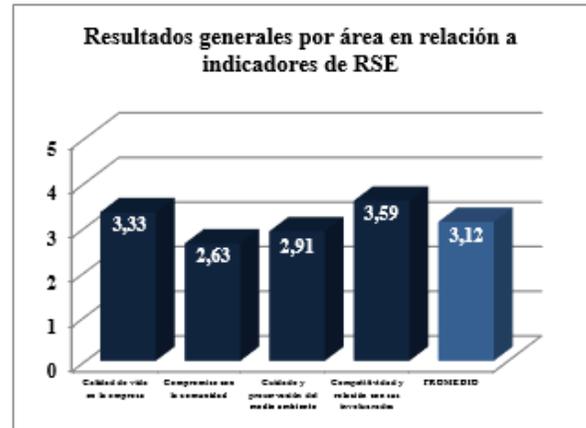
### Procedimiento

Se contactaron a las empresas, las cuales tuvieron como primer filtro que estuvieran adscritas al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) durante la implementación del instrumento y que se encontraran ubicadas en la entidad federativa Campeche, específicamente en la ciudad de San Francisco de Campeche. Como segundo filtro, se consideró que fueran únicamente MiPyMEs de acuerdo a su clasificación (INEGI, 2009). Las empresas definieron a las personas que responderían el instrumento y posteriormente se realizó la encuesta de manera personal por un equipo de entrevistadores capacitados en su aplicación.

### Resultados

Los resultados se presentan de forma específica de acuerdo a la clasificación de las empresas por su giro y/o sector (INEGI, 2010). En relación a esta estratificación se establecieron tres clasificaciones: servicios, comercio e industria.

Con base en una investigación previa, se presentan los resultados generales por área en relación a los indicadores de RSE de las empresas participantes. (Ver Figura 1)



**Figura 1** Resultados generales por área en relación a indicadores de RSE. En donde, el promedio general obtenido por las empresas participantes fue de 3.12, según la percepción de cumplimiento de dichos indicadores. El área de Calidad de vida de la empresa presentó un promedio de 3.33; el área de Compromiso con la comunidad se manifestó con un promedio de 2.63; el área de Cuidado y preservación del medio ambiente reveló un promedio de 2.91; y el área de Competitividad y relación con sus involucrados registró 3.59 de promedio de cumplimiento. Fuente: Medina, et al. (2015)

Posteriormente, se realizó un análisis detallado con base a las clasificaciones descritas, para identificar con mayor precisión las acciones de RSE implementadas por las empresas de acuerdo a su giro y/o sector.

### Comportamiento de indicadores de acuerdo a su clasificación por giro y/o sector.

Los resultados generales se pueden apreciar por clasificación según el sector en el que participan las empresas. Las empresas del sector industrial obtuvieron un promedio de 3.12 en el cumplimiento de los indicadores, las que participan en el sector comercio obtuvieron un promedio de 3.07 y las empresas que participan en el sector servicios obtuvieron 2.90 de promedio (Ver Tabla 3).

Area de RSE			
Calidad de vida en la empresa	2.96	3.20	3.56
Compromiso con la comunidad	2.44	2.89	2.38
Cuidado y preservación del medio ambiente	2.81	2.81	3.16
Competitividad y relación con sus involucrados	3.38	3.39	3.39
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.90</b>	<b>3.07</b>	<b>3.12</b>

Tabla 3 Cumplimiento de indicadores de RSE por sector

El comportamiento de los sectores en relación a los indicadores se observa que en Calidad de vida en la empresa, el Sector Industria fue el que obtuvo el mayor cumplimiento con 3.56, en segundo término el Sector Comercio con 3.20 y el Sector Servicios fue el que obtuvo el menor cumplimiento con 2.96; en Compromiso con la comunidad, el Sector Comercio fue el que obtuvo el mayor cumplimiento con 2.89, en segundo término el Sector Servicios con 2.44 y el Sector Industria fue el que obtuvo menor cumplimiento con 2.38; en Cuidado y preservación del medio ambiente, el Sector Industria fue el que obtuvo el mayor cumplimiento con 3.16, para el caso del Sector Comercio y el Sector Servicios obtuvieron 2.81 cada uno; en Competitividad y relación con sus involucrados, el Sector Industria y el Sector Comercio obtuvieron el mayor cumplimiento con 3.39 y el Sector Servicios obtuvo el menor cumplimiento con 3.38 (Ver Figura 2)

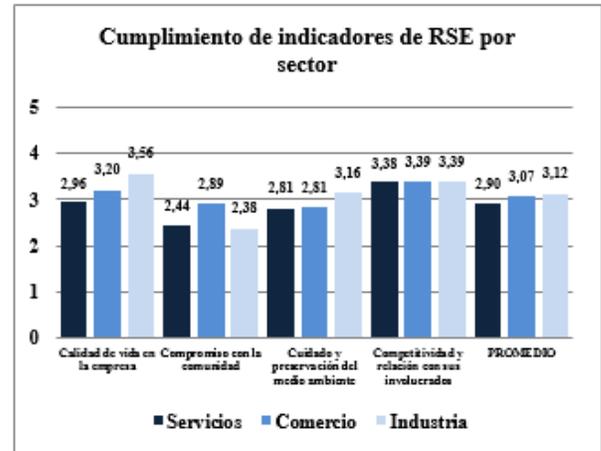


Figura 2 Resultados Generales de cumplimiento de indicadores de RSE por giro y/o sector. Fuente: Medina, et al. (2015)

Para visualizar a detalle el cumplimiento de los indicadores por cada sector se presentan los resultados específicos por cada uno de ellos.

**Sector Servicios**

En el Sector Servicios, se obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 2.96, Compromiso con la comunidad 2.44, Cuidado y preservación del medio ambiente 2.81 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.38 (Ver Figura 3)



Figura 3 Resultados del Sector Servicios en relación a indicadores de RSE.

Se puede observar a detalle, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.12 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Inclusión laboral” con 1.53 de promedio. (Ver Figura 4)

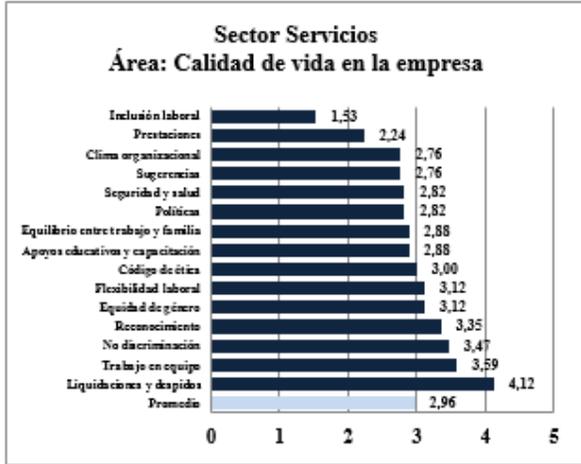


Figura 4 Resultados del Sector Servicios en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida en la empresa.

Se puede observar a detalle, que en el área de Compromiso con la comunidad, los rubros con mayor cumplimiento son el de “Impulsar desarrollo” junto con “Medidas para no impactar negativamente” con 3.35 de promedio y los de menor cumplimiento son el de “Mensajes de beneficio social”, “Actividades sociales y comunitarias” y “Planeación y otorgamiento de donativos” con 1.94 de promedio. (Ver Figura 5)



Figura 5 Resultados del Sector Servicios en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Se puede observar a detalle, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Prevención de contaminación” con 3.53 de promedio y el de menor cumplimiento el de “Partida presupuestal” con 2.06 de promedio. (Ver Figura 6)

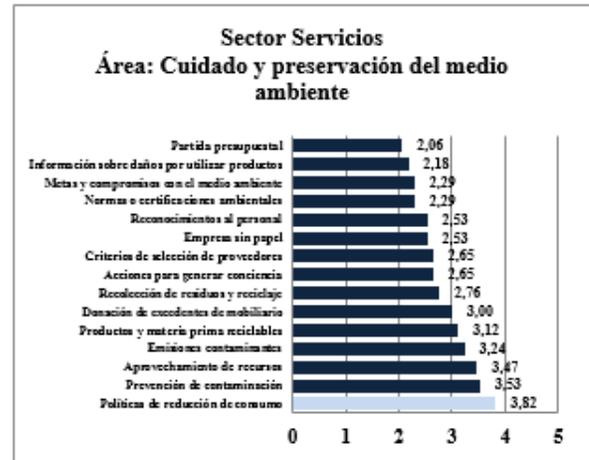


Figura 6 Resultados del Sector Servicios en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Se puede observar a detalle, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Sistematización del conocimiento” con 3.76 de promedio y el de menor cumplimiento el de “Desarrollo de proveedores” con 2.59 de promedio. (Ver Figura 7)



Figura 7 Resultados del Sector Servicios en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

**Sector Comercio.**

En el Sector Comercio, se obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 3.20, Compromiso con la comunidad 2.89, Cuidado y preservación del medio ambiente 2.81 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.39 (Ver Figura 8)

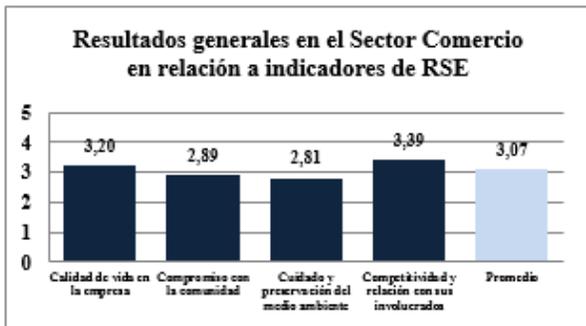


Figura 8 Resultados del Sector Comercio en relación a indicadores de RSE.

Se puede observar a detalle, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.40 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Inclusión laboral” con 2.40 de promedio. (Ver Figura 9)



Figura 9 Resultados del Sector Comercio en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida de la empresa.

Se puede observar a detalle, que en el área de Compromiso con la comunidad, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Medidas para no impactar negativamente” con 4.20 de promedio y los de menor cumplimiento son el de “Donativos en efectivo” junto con “Planeación y otorgamiento de donativos” con 1.80 de promedio. (Ver Figura 10)



Figura 10 Resultados del Sector Comercio en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Se puede observar a detalle, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, los rubros con mayor cumplimiento son el de “Políticas de reducción de consumo” junto con “Prevención de contaminación” con 4.20 de promedio cada uno y los de menor cumplimiento son el de “Normas o certificaciones ambientales” junto con “Partida presupuestal” con 1.40 de promedio. (Ver Figura 11)



Figura 11 Resultados del Sector Comercio en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Se puede observar a detalle, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Calidad y precio al mercado” con 4.40 de promedio y el de menor cumplimiento el de “Mensajes promocionales honestos” con 2.60 de promedio. (Ver Figura 12)

Se puede observar a detalle, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Calidad y precio al mercado” con 4.40 de promedio y el de menor cumplimiento el de “Mensajes promocionales honestos” con 2.60 de promedio. (Ver Figura 12)



Figura 12 Resultados del Sector Comercio en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

**Sector Industria**

En el Sector Industria, se obtuvieron resultados en los indicadores de RSE con los siguientes promedios: Calidad de vida de la empresa 3.56, Compromiso con la comunidad 2.38, Cuidado y preservación del medio ambiente 3.16 y Competitividad y relación con sus involucrados 3.39 (Ver Figura 13)



Figura 13 Resultados del Sector Industria en relación a indicadores de RSE.

Se puede observar a detalle, que en el área de Calidad de vida de la empresa, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Liquidaciones y despidos” con 4.75 de promedio y el de menor cumplimiento es el de “Apoyos educativos y capacitación” con 3.00 de promedio. (Ver Figura 14)



Figura 14 Resultados del Sector Industria en relación a indicadores de RSE del Área de Calidad de vida en la empresa.

Se puede observar a detalle, que en el área de Compromiso con la comunidad, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Canales de diálogo” con 3.38 de promedio y los de menor cumplimiento son el de “Mensajes de beneficio social” junto con “Promoción del bienestar económico y social” con 1.75 de promedio cada uno. (Ver Figura 15)



Figura 15 Resultados del Sector Industria en relación a indicadores de RSE del Área de Compromiso con la comunidad.

Se puede observar a detalle, que en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, los rubros con mayor cumplimiento son el de “Políticas de reducción de consumo” junto con “Prevención de contaminación” con 3.88 de promedio cada uno y el de menor cumplimiento es el de “Partida presupuestal” con 2.13 de promedio. (Ver Figura 16)

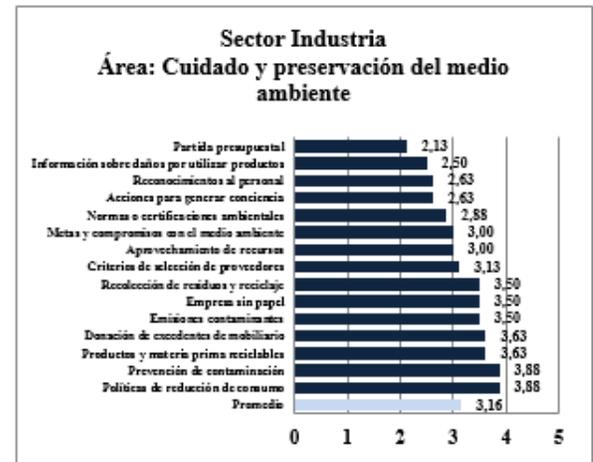
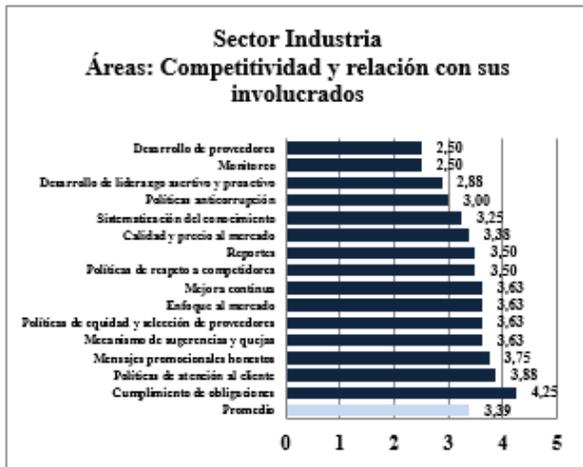


Figura 16 Resultados del Sector Industria en relación a indicadores de RSE del Área de Cuidado y preservación del medio ambiente.

Se puede observar a detalle, que en el área de Competitividad y relación con sus involucrados, el rubro con mayor cumplimiento es el de “Cumplimiento de obligaciones” con 4.25 de promedio y los de menor cumplimiento son el de “Desarrollo de proveedores” junto con “Monitoreo” con 2.50 de promedio cada uno. (Ver Figura 17)



**Figura 17** Resultados del Sector Industria en relación a indicadores de RSE del Área de Competitividad y relación con sus involucrados.

## Conclusiones

Al ser las MiPyMEs el grupo más numeroso de empresas en la economía mundial, es importante que su gestión esté enfocada al desarrollo socialmente responsable, mediante la implementación de programas y acciones de RSE, ya que esto podría generar un impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de las comunidades donde operan y con ello, desarrollar una dinámica empresarial que permita aumentar su competitividad en la economía global.

En este trabajo se pudo identificar la percepción que tienen las personas que participan en la toma de decisiones en las empresas, a través de un autodiagnóstico enfocado al cumplimiento de indicadores de RSE.

Los resultados de la investigación incluyen un análisis estadístico de las respuestas, en los cuales se puede visualizar los niveles de cumplimiento en las áreas especificadas por el instrumento. Cabe señalar, que los resultados de esta investigación no generaliza el comportamiento de las empresas, pero si da una pauta del nivel de implementación de acciones relacionadas a la RSE.

Los resultados presentan que cada sector tiene sus propias características en relación al cumplimiento de indicadores de RSE. A través de ellos, se puede identificar qué tipo de indicadores tienen mayores o menores opciones de dar cumplimiento en el sector servicios, sector comercio y sector industrial.

De igual forma, se demuestra también que las empresas que forman parte del sector industrial cuentan con mayores probabilidades de cumplir con los indicadores de RSE, seguido por las empresas del sector comercio y las empresas que pertenecen al sector servicios, siendo estas últimas las que tienen menores oportunidades de dar cumplimiento a estos indicadores.

Es recomendable que se realicen estudios que permitan a las MiPyMEs desarrollarse en materia de RSE, en donde las empresas puedan visualizar los beneficios de implementar esta filosofía empresarial. A pesar de que los resultados de este estudio son proporcionados solamente por un grupo de empresas, nos da la pauta para continuar desarrollando investigaciones enfocadas a la RSE en MiPyMEs.

Es importante, que también se pueda identificar las probabilidades de cumplimiento dependiendo del tipo y/o tamaño de empresa (micro, pequeña y mediana) para que de esta manera se visualicen las áreas de oportunidad que tengan como resultado el cumplimiento de los indicadores de RSE.

Además, es fundamental que se pueda distinguir los beneficios que aporta la RSE en las MiPyMEs para incrementar su competitividad, para que a partir de ello, las empresas incorporen este tipo de actividades en una gestión basada en resultados.

### Referencias

- Urriolagoitia, L., Murillo, D. y Lozano, J. (2009). RSE y PYME: Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea.
- Comisión Europea (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, COM (2001) 366.
- D.O.F. (2009). Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. 30 de junio del 2009. Secretaría de Economía. México.
- Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C. Responsabilidad social empresarial. Instrumento de autodiagnóstico para las empresas. Consultado el 20 de octubre de 2014. Dirección de internet: [http://www.fechac.org/pdf/instrumento\\_de\\_autodiagnostico\\_de\\_rse\\_para\\_las\\_empresas.pdf](http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf)
- Gómez, M. (2006), "El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC", en Rafael Regalado Hernández (comp).
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1999, 2004 y 2009). Censos Económicos 1998,
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>
- Las MIPYMES en Latinoamérica. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- México. Secretaría de Economía (SE). Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). [www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF).
- Olmeda, B.(2009) Boletín UNAM-DGCS-199. Ciudad Universitaria. [www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/)
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México 2000-2009. CEPAL, Naciones Unidas. Serie 226 Financiamiento del desarrollo. Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5205/lc13238e.pdf?sequence=1>
- Roser, I. (2006). Guía de Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Fundación El Monte.
- Secretaría de Economía, SE (2008). Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA (2009). Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe. Secretaría permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Mayo SP/Di N° 06 – 09.

Urriolagoitia, L., Murillo, D. y Lozano, J. (2009) RSE Y PYME: DEL DISCURSO A LA IMPLEMENTACIÓN. UNA PERSPECTIVA EUROPEA. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

Vilanova, M.; Lozano, J. M.; Arenas, D. (2008). “Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness”, *Journal of Business Ethics*, en prensa.

## Instrucciones para Autores

A. Envío de artículos con las áreas de Administracion y Finanzas.

B. La edición del artículo debe cumplir las siguientes características:

- Redactados en español o en inglés (preferentemente). Sin embargo, es obligatorio presentar el título y el resumen en ambos idiomas, así como las palabras clave.

- Tipografía de texto en Time New Roman #12 (en títulos- Negritas) y con cursiva (subtítulos- Negritas) #12 (en texto) y # 9 (en citas al pie de página), justificado en formato Word. Con Márgenes Estándar y espaciado sencillo.

- Usar tipografía Calibre Math (en ecuaciones), con numeración subsecuente y alineación derecha: Ejemplo;

$$\sigma \in \Sigma; H\sigma = \cap_{s < \sigma} Hs \quad (1)$$

- Comenzar con una introducción que explique el tema y terminar con una sección de conclusiones.

- Los artículos son revisados por los miembros del Comité Editorial y por dos dictaminadores anónimos. El dictamen será inapelable en todos los casos. Una vez notificada la aceptación o rechazo de un trabajo, su aceptación final estará condicionada al cumplimiento de las modificaciones de estilo, forma y contenido que el editor haya comunicado a los autores. Los autores son responsables del contenido del trabajo y el correcto uso de las referencias que en ellos se citen. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar los textos a nuestra política editorial.

C. Los artículos pueden ser elaborados por cuenta propia o patrocinados por instituciones educativas ó empresariales. El proceso de evaluación del manuscrito no comprenderá más de veinte días hábiles a partir de la fecha de su recepción.

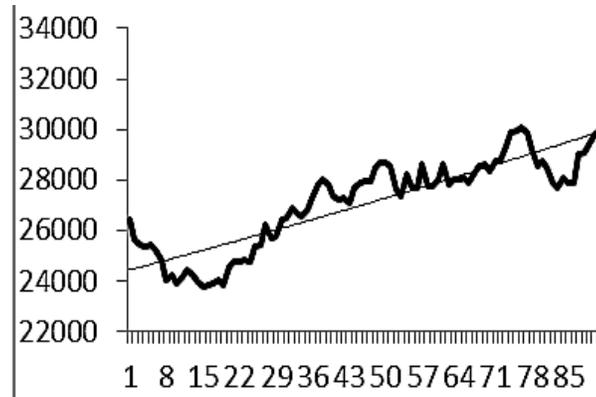
D. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de selección sea anónimo.

E. Los cuadros, gráficos y figuras de apoyo deberán cumplir lo siguiente:

- Deberán explicarse por sí mismos (sin necesidad de recurrir al texto para su comprensión), sin incluir abreviaturas, indicando claramente el título y fuente de consulta con referencia abajo con alineación izquierda en tipografía número 9 con negritas.

- Todo el material de apoyo será en escala de grises y con tamaño máximo de 8cm de anchura por 23cm de altura o menos dimensión, además de contener todo el contenido editable

- Las tablas deberán ser simples y exponer información relevante. Prototipo;



Gráfica 1. Tendencia determinista versus estocástica

F. Las referencias bibliográficas se incorporarán al final del documento con estilo APA.

La lista de referencias bibliográficas debe corresponder con las citas en el documento.

G. Las notas a pie de página, que deberán ser usadas sólo excepcionalmente para proveer información esencial.

H. Una vez aceptado el artículo en su versión final, la revista enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN-Bolivia únicamente aceptará la corrección de erratas y errores u omisiones provenientes del proceso de edición de la revista reservándose en su totalidad los derechos de autor y difusión de contenido. No se aceptarán supresiones, sustituciones o añadidos que alteren la formación del artículo. El autor tendrá un plazo máximo de 10 días naturales para dicha revisión. De otra forma, se considera que el (los) autor(es) está(n) de acuerdo con las modificaciones hechas.

I. Anexar los Formatos de Originalidad y Autorización, con identificación del Artículo, autor (s) y firma autógrafa, de esta manera se entiende que dicho artículo no está postulado para publicación simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales.

## Formato de Originalidad



Sucre, Chuquisaca a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20\_\_\_\_

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de ORIGINALIDAD de la siguiente Obra.

Artículo (Article):

---

Firma (Signature):

---

Nombre (Name)

## Formato de Autorización



Sucre, Chuquisaca a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado para su publicación, autorizo a ECORFAN-Bolivia a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpresiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

I understand and accept that the results of evaluation are inappealable. If my article is accepted for publication, I authorize ECORFAN-Bolivia to reproduce it in electronic data bases, reprints, anthologies or any other media in order to reach a wider audience.

Artículo (Article):

\_\_\_\_\_  
Firma (Signature)

\_\_\_\_\_  
Nombre (Name)

# Revista de Administracion y Finanzas

Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización

**LÓPEZ, María, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo**

Desarrollo de emprendimiento económico productivo comunitario en la comuna aguadita Parroquia Colonche: aporte de la investigación y experiencia sistematizada

**OLIVES, Juan, SOLÓRZANO, Víctor, SAENZ, Carlos y REYES, Mariela**

Causas de éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios en Cd. Obregón. Sonora

**GONZÁLEZ, Nora Edith, LÓPEZ, María Elvira, ACEVES, Jesús Nereida y OCHOA, Blanca**

Capacidad organizacional de las MiPyMEs para la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial

**MEDINA, Fernando, ARGUELLES, Luis, GONZÁLEZ, Evarista y PATRÓN, Roger**

**ISSN-2410-342X**



[www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org)