

## **Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa**

*(Finance strategies in small and medium size business)*

**Álvarez, Mariana y J. L. Abreu\***

**Resumen.** Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en la pequeña y mediana empresa PYME para no caer en lo que ninguna empresa quiere, la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y aplicarlas en la PYME de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Otra serie de una serie de factores que son básicos para aplicar estrategias financieras son los estados financieros, las proyecciones financieras, y las razones financieras. Conociendo lo que cada uno nos indica podemos de esta manera llevar a cabo proyecciones financieras precisas y poder manejar cualquier situación que se pueda presentar. El problema de la investigación es que gran cantidad de PYMES no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera, por ello el principal objetivo de esta investigación es el de explicar la importancia de determinar estrategias financieras en las PYME.

**Palabras claves.** Estrategia, finanzas, PYME, decisiones, administración

**Abstract.** It is extremely important to have clear financial strategies in small and medium size businesses (SMB), not to fall in what every company is afraid of, bankruptcy, in the other hand, it is important to know that if you prepare clear financial strategies and apply them in the proper way, you can obtain very positive results. Other series of factors that are crucial in the application of financial strategies are the financial statements, such as the balance sheet, an income statement, statement of cash flows and others. Knowing and understanding what each of them tells us, we can do periodical financial projections and with that we can manage any kind of problem that might occur. The main problem that we mention in this investigation is that a large number of SMB don't make the right decisions as financially speaking, for this reason the purpose of this paper is to explain the importance of determining financial strategies in a SMB too.

**Key words.** Strategy, finance, smb, decisions, administration

### **Introducción**

En esta investigación vamos a hablar acerca de lo que son las estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa (PYME), y del cómo puede ayudar su aplicación al desempeño de la empresa, ello lleva consigo una serie de factores que investigaremos para determinar la mejor manera de manejar una PYME en el sentido económico. Muchas veces puede haber una empresa con un buen producto a la venta, y con buenas instalaciones, y tecnología de punta; pero si área de finanzas de las finanzas no lleva a cabo un buen papel, y no se toman las decisiones correctas, puede haber problemas importantes en la empresa. Para ello vamos a definir varios conceptos fundamentales para esta investigación.

### **Descripción del problema**

Vamos a comenzar por definir qué es una investigación. Según el diccionario Webster's, el verbo *to investigate* debe entenderse como *to observe or study by close and systematic examination*. La traducción apropiada es literal: observar o estudiar mediante un examen cercano y sistemático. Un término más particularizado para el caso científico es el sustantivo *research*, que el mismo diccionario estipula como *investigation or experimentation aimed at the discovery and interpretation of facts, revision of accepted*

*theories or laws in the light of new facts, or practical application of such new or revised theories or laws.* Aunque problemática para el filósofo, la definición anterior suele ser suficiente para el investigador. Entonces, *investigar científicamente* es establecer relaciones epistémicas entre un campo de fenómenos y un campo de codificaciones que se atienen a ciertos criterios compartidos que trataremos de señalar -en términos muy generales- en el resto de nuestra discusión (Rubio,1999)

El problema de la investigación que vamos a llevar a cabo es que gran cantidad de PYMES no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera y esto, junto con la falta de estrategias, las puede llevar a la quiebra. Por ello es importante llevar a cabo estrategias financieras para evitar este tipo de problemas. Con respecto estrategias en el área de finanzas, pero específicamente en las pequeñas y medianas empresas. “Las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero, otra definición sería: Es el conjunto de las actividades que nos ayuda a manejar los recursos financieros de una empresa para optimizar sus bienes. Las finanzas son una disciplina que afecta la vida de cada persona u organización, ya que todos los individuos ganan ó perciben dinero, y lo gastan ó lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos. Las áreas principales de las finanzas pueden dividirse en dos categorías para destacar mejor las posibilidades de desarrollo que cada una ofrece al administrador financiero: Servicios Financieros y Administración Financiera” (García, 2001).

Los servicios financieros y la administración financiera son dos áreas con las cuales se topa una empresa y las cuales van a afectar a la empresa en cuestión. “Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos. Los servicios financieros comprenden a Bancos e Instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras. Mientras que la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. Su trabajo va desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas aquéllas áreas que constituyen la organización de negocios -contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras- requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

La importancia de la función financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, pero a medida que la empresa crece, es necesario crear un departamento especial para trabajar el área financiera. El funcionario que se ocupa de la actividad financiera de la empresa se le denomina Tesorero, a quién corresponde la planeación financiera y la percepción de fondos, la administración del efectivo, las decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El

Contralor es el funcionario responsable de la actividad contable de la empresa, su función consiste en la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera” (García, 2001).

Con la información antes presentada y una vez descrito el problema de la investigación el cual se puede definir como que las PYMES no toman muchas veces las decisiones financieras correctamente debido a falta de estrategias administrativas con respecto al área financiera, por ello se procede a plantear una serie de preguntas que se deben de definir a lo largo de la investigación.

### **Preguntas de investigación**

Cualquier tipo de investigación y más si es una investigación científica y fundamentada, tiene que arrojar una serie de interrogantes que son cruciales para el éxito de la misma. A continuación se presentan las siguientes:

¿Qué relación existe entre el éxito de una PYME, y la aplicación de estrategias financieras acertadas?

¿Cuáles son las mejores estrategias financieras que se pueden aplicar para una PYME?

¿Cuál es la correlación que tiene el desempeño del director financiero con el éxito de la empresa?

¿Cuáles son las diferencias que puede existir en la manera de financiación de una PYME a una empresa grande?

¿Cuál es la mejor manera en la que se puede financiar una PYME?

¿Si existe o no una correlación entre las finanzas de la empresa con respecto a las otras áreas de ella?

### **Objetivo general**

- El principal objetivo de esta investigación es el de explicar la importancia de determinar estrategias financieras en las PYME.

### **Objetivos específicos**

- Explicar el efecto que tiene una buena aplicación de estrategias con el desempeño de la empresa, y a su vez analizar qué factores implican el éxito de las mismas en una organización de este tipo.
- Conocer los principales indicadores financieros para la PYME
- Entender cuál es el correcto modo de financiación a para una PYME

## **Justificación e importancia de la investigación**

La investigación de este tema es de suma importancia debido a que muchas de las PYME no llevan a cabo estrategias financieras, o no las correctas y esto hace que se cometan errores que pueden determinar el éxito o fracaso de la misma. Muchas veces las empresas no le dan la importancia que se merece a las finanzas y lo toman como algo secundario sin darse cuenta de que todo gira alrededor de ello. Esta investigación los va a ayudar a conocer el mundo de las finanzas en las PYME, y cómo el conocimiento y buen uso de ellas puede ser el factor más importante de éxito para la empresa. La buena determinación de estrategias puede ser vital para la organización (Anzola, 2002).

“Las estrategias a seguir para la PYME son: buscar una autonomía, que significa ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinaria y equipo, terreno, gastos administrativos, entre otros, y tener la capacidad de pago a los proveedores a corto plazo por medio de una buena aplicación de recursos, para obtener una liquidez que les ayude a cubrir los pasivos demandados por las mismas personas o bien por los proveedores, y que además les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento” (Anzola, 2002).

Para esto se determina lo importante que es el administrador financiero para la PYME. “Los administradores financieros son los responsables de obtener y utilizar los fondos de una manera tal que maximice el valor de la empresa” (Besley y Brigham pp.36), con esto podemos ver que en gran parte, el dinero y el éxito de la empresa depende de la persona que maneja las finanzas en ella. La meta principal de la administración financiera debe de ser maximizar la riqueza de los accionistas; esto significa maximizar el precio de las acciones de la empresa.

Por ende el precio de las acciones de una empresa y con ello en gran parte el éxito de la empresa, depende las utilidades por acción proyectadas por la empresa, de la oportunidad de sus utilidades, del riesgo de las utilidades proyectadas, del uso que haga de sus deudas, y de su política de dividendos” (Besley y Brigham pp.36). Como vemos casi todo el éxito de la empresa depende del conocimiento previo con respecto al tema de las finanzas y de cómo se manejan en la empresa. Por esto es la importancia de tratar a fondo este tema.

## **Límites y alcances del proyecto**

Este proyecto de investigación tiene sus límites y alcances debido a varios factores: factor geográfico, factor tiempo, factor humano. Con factor el límite o alcance geográfico nos referimos a que nos vamos a enfocar en el estudio del tema en México pero la muestra se llevará a cabo a expertos, situados en el área de Monterrey, y con ello limitamos el espacio geográfico de estudio.

Con respecto al tiempo, este también se considera un límite debido a que se cuenta con ocho semanas de estudio del tema, por lo cual es poco tiempo para llevar a cabo una investigación más profunda e histórica del tema. Finalmente otro tipo de alcance y limitación es en cuanto al factor humano, con esto me refiero a que mientras más gente involucrada en una investigación, quizá es más fácil recaudar información primaria del tema, pero en este caso no se cuenta con capital humano de trabajo.

### **Antecedentes**

Nuestro tema de investigación es el de la aplicación de estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa (PYME). Se han llevado a cabo investigaciones previas en esta área por medio de la Secretaría de Economía de nuestro país, en las que destacan las siguientes:

- Primer Reporte de Resultados 2002 Observatorio PYME México
- Guía Operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa.
- Propuesta para elevar la competitividad.
- La colaboración público-privado en el apoyo a la Pequeña Empresa: Siete estudios de caso en América Latina.
- A Market Oriented Strategy for small and medium scale enterprises
- Guía Metodológica para la preparación de Estrategias de Desarrollo Empresarial y de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina.
- Políticas de Apoyo a la Pequeña Empresa en 13 países de América Latina
- Oferta de Bienes y Servicios Ambientales para satisfacer las necesidades de Micro y Pequeñas Empresas: El caso Mexicano.
- IV Encuentro Latinoamericano Mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa ¿Subsidio o Rentabilidad?

Las anteriores se tomaron como base para la investigación, y a su vez se retomaron todas aquellas experiencias, documentos, artículos y demás material de organismos de apoyo financiero y técnico para el tema de PYMES, lo cual se utilizó como punto de partida para el análisis del estudio en mención. Además se contó con una extensa bibliografía consultada.

### **Sistema de hipótesis**

En el siguiente apartado vamos a plantear lo que es la hipótesis principal de la investigación, seguida de las hipótesis secundarias que se pretenden comprobar a lo largo de la investigación. Para esto se debe primero que nada determinar qué es una hipótesis. “Una hipótesis es un enunciado o proposición que no se ha probado acerca de un factor o fenómeno que interesa al investigador.” (Malhotra, 2004)

Hipótesis general:

H1: Las estrategias financieras correctamente aplicadas en la PYME determinan el éxito de la misma.

Hipótesis nula:

H0: Las estrategias financieras correctamente aplicadas en la PYME no determinan el éxito de la misma.

Las hipótesis secundarias que comprobaremos a lo largo de la investigación, y que se derivan de la hipótesis principal son las siguientes:

H2: El rol del director financiero o del encargado cualquiera que sea, de las finanzas de la empresa, es vital para el éxito de la empresa.

H3: Los principales factores de éxito para la empresa son: el buen manejo de los recursos, el análisis de la competencia y la innovación.

### **Sistema de variables**

En este apartado vamos a mencionar las variables que se relacionan con nuestra investigación. Para esto vamos a definir el concepto de una variable con respecto a una investigación: “Un variable es cualquier característica del objeto de investigación que puede cambiar de valor y expresarse en diferentes categorías.” (Malhotra, 2004)

Debido a que nuestra investigación es de tipo cualitativa, no se establecen variables de medición, más sin embargo las sí se determinan variables de investigación las cuales son: dependientes e independientes.

- Variable independiente: Estrategias financieras
- Variable dependiente: Éxito de la pequeña y mediana empresa

### **Marco teórico**

En este apartado vamos a tocar la teoría de nuestra investigación. Definiremos conceptos y fundamentos teóricos con respecto al tema. Existen varios conceptos importantes por definir. A continuación se presentan algunos conceptos básicos con respecto al tema. Es importante definir el concepto de finanzas, “Las finanzas son los estudios y las direcciones las maneras de las cuales los individuos, los negocios, y las organizaciones levantan, asignan, y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en sus proyectos” (Vergara, 2002).

Las finanzas se pueden dividir dependiendo de quién esté haciendo uso del dinero, por ello: “Las finanzas que son utilizadas por los individuos (finanzas personales), por los gobiernos (finanzas públicas), por los negocios (finanzas corporativas), así como cerca una variedad amplia de organizaciones incluyendo escuelas y organizaciones no lucrativas” (Vergara,

2002). Por esto motivo al hablar de finanzas se habla de un mundo de distintos temas que involucran cualquier entidad: persona, gobierno e instituciones. En este proyecto nos concentraremos en lo que son las finanzas en las PYMES, la cual es una mezcla de finanzas corporativas y personales por así decirlo.

Primero que nada las finanzas son muy importantes a nivel mundial porque todos los gobiernos las utilizan para manejar el país y en él los estados, y de ellas dependen para sobrevivir. Mientras que a nivel empresarial son sumamente importantes porque si no se maneja bien el dinero, pues la empresa quiebra, y también tiene que tener conocimiento de cómo obtener fondos y cuáles son los que más le convienen. “En general, las metas de cada uno de las actividades antedichas se alcanzan con el uso de instrumentos financieros apropiados, con la consideración a su ajuste institucional. Las finanzas son uno de los aspectos más importantes de la gerencia de negocio. Sin el planeamiento financiero apropiado una nueva empresa es poco probable ser acertada. El dinero de manejo (un activo líquido) es esencial asegurar un futuro seguro, para el individuo y una organización” (Vergara, 2002).

En cuanto al manejo de las finanzas, en a las finanzas privadas están las finanzas personales, las cuales dependen de la persona, y las finanzas corporativas, las cuales dependen de dos personas: el administrador financiero y del contador, que muchas veces puede ser la misma persona. “El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas, por ello, los empleados más importantes de cualquier organización de negocios grande ó pequeña, deberán estar familiarizados con los compromisos y actividades de su administrador financiero. El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la Economía como de la Contabilidad. Se debe conocer el marco de referencia económica imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política, por mencionar algunos. Mientras que la responsabilidad del contador consiste en la elaboración y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa; el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera son las tareas del contador.

Existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: Una se refiere al tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones. El contador dedica su atención, principalmente al método de acumulaciones, la recopilación y presentación de la información; el administrador financiero, por su parte, se concentra en los métodos de flujo de efectivo y en la toma de decisiones.” (García, 2001). Para medir si la PYME está bien o mal en cuestiones financieras, se toman en cuenta para su análisis, distintos estados financieros y razones financieras para medir el desempeño de la empresa en estas áreas. “El análisis de estados financieros implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios. Por lo general, el análisis se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con el objeto de identificar sus puntos fuertes débiles actuales y sugerir acciones para el futuro” (Besley y Brigham pp.93).

Los estados financieros que se utilizan para medir si la empresa anda bien o mal son: Estado de resultados, balance general, estado de las utilidades retenidas, y estados de flujos



de efectivo. En base a ellos se derivan una serie de razones financieras que se utilizan para su medición (Moreno, 2003). En base a los estados financieros antes mencionados, se derivan una serie de razones financieras para medir el desempeño de empresa económicamente. “Las razones financieras están diseñadas para revelar los puntos relativamente fuertes y débiles de una empresa” (Besley y Brigham pp.132). Estas pueden ser las razones de liquidez, razones de administración de los activos, razones de administración de deudas, razones de rentabilidad, y las razones de valor de mercado (Moreno, 2003)

## Concepto de PYME

Para poder clasificar lo que es una pequeña y mediana empresa, se toman en cuenta el personal que labora en ella, y las ventas anuales en dólares. La siguiente es una gráfica con los criterios de clasificación (Bello, 2007).

**Cuadro 1. Criterios de clasificación**  
(variables por tamaño y sector)

| SECTOR        | PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA |                          |
|---------------|---------------------------|--------------------------|
|               | PERSONAL OCUPADO          | VENTAS ANUALES (DÓLARES) |
| Manufacturero | 10 a 200                  | 500,000 a 24,000,000     |
| Comercio      | 5 a 100                   | 1,000,000 a 48,000,000   |
| Servicios     | 5 a 100                   | 250,000 a 12,000,000     |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

“En México, la estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número de empleados” (Observatorio, 2003) La clasificación vigente se presenta a continuación:

**Cuadro I.1. Estratificación de empresas por tamaño**  
(clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2002)

| SECTOR        | MANUFACTURERO   | COMERCIO        | SERVICIOS       |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TAMAÑO</b> |                 |                 |                 |
| Micro         | 0-10            | 0-10            | 0-10            |
| Pequeña       | 11-50           | 11-30           | 11-50           |
| Mediana       | 51-250          | 31-100          | 51-100          |
| Grande        | 251 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

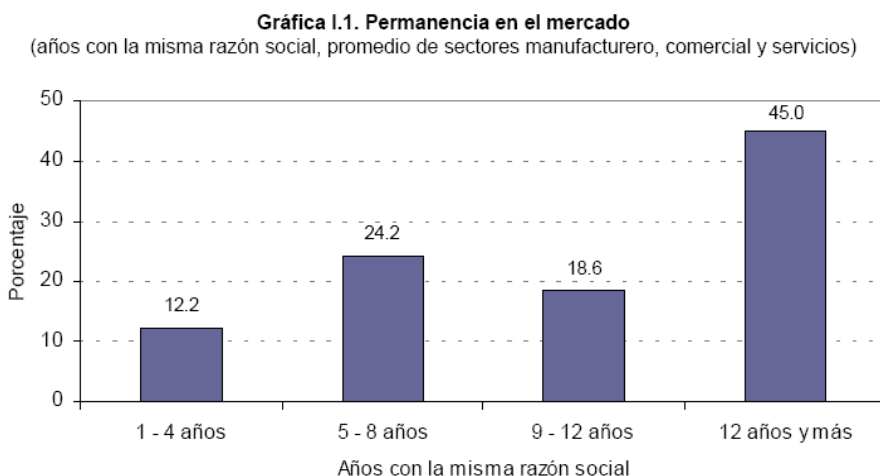
Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

En palabras generales, es posible afirmar que las PYMES en nuestro país cuentan con presencia y experiencia en el mercado, ya que casi el 50 por ciento de ellas tiene más de 12 años con la misma razón social, y casi el 90 por ciento ha estado más de 5 años en el mercado:

En una investigación previa, se determinó lo siguiente: “De la distribución de empresas puede desprenderse el efecto de la crisis de 1995 sobre el sector empresarial mexicano. Primero, las empresas con 12 años y más de antigüedad fueron formadas antes de 1989, por lo que es posible suponer que llegaron a 1995 con una estructura más madura – y por tanto



– mayores probabilidades de sobrevivir. Por el contrario, puede suponerse que un gran porcentaje de las empresas que tienen entre 5 y 8 años en el mercado son posteriores a 1995, y aprovecharon los efectos de la recuperación posterior para consolidar su posición (al igual que las empresas con 12 años y más de antigüedad). El efecto directo se observa en las empresas con antigüedad entre 9 y 12 años: son aquellas que se gestaron entre 1990 y 1993, y que muy probablemente salieron del mercado en la crisis. Esto explicaría el cambio en la tendencia ascendente para este tercer grupo” (Observatorio, 2003).



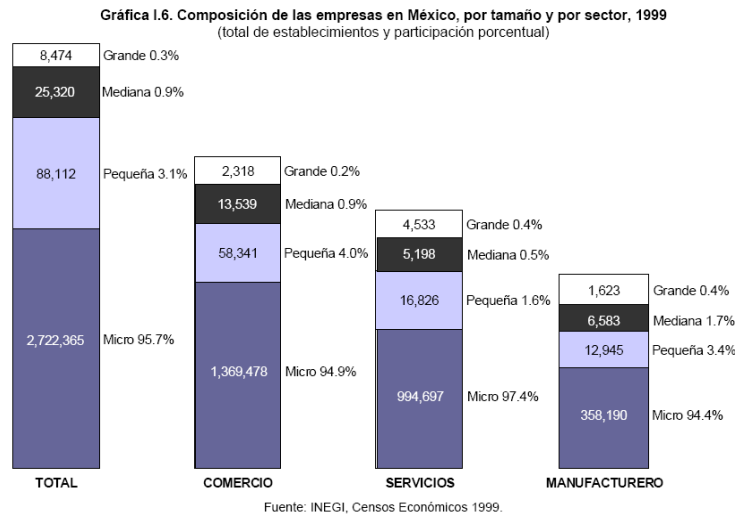
Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

De la información anterior se puede decir que hubo ciclos económicos: crisis económicas y recuperaciones y estos tienen ciertos efectos sobre la creación y destrucción de entidades empresariales. Lo que si se puede apreciar es que las empresas jóvenes son más sensibles a los cambios económicos que se puedan presentar, por lo que el gobierno debe enfocarse más al apoyo de este segmento (Observatorio, 2003).

### **Distribución sectorial de las PYMES**

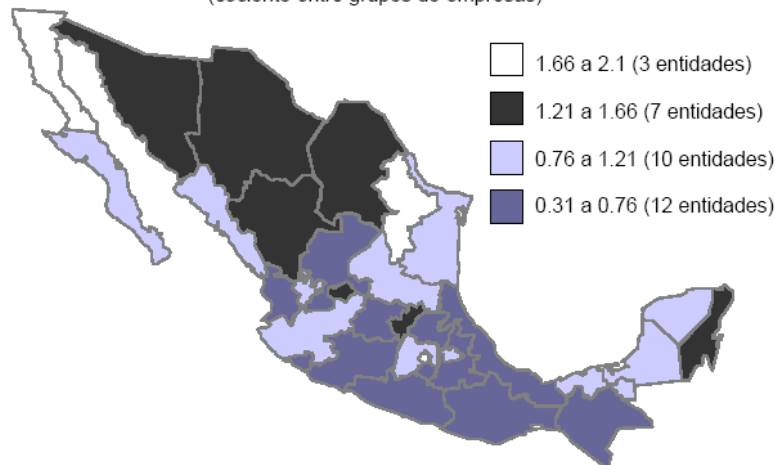
“Siguiendo a los resultados de los Censos Económicos 1999 de INEGI, el 52 por ciento del total de las empresas se ocupan en el sector comercio, 36 por ciento en el sector servicios y 12 por ciento en el manufacturero” (Observatorio, 2003).

De ello, las PYMES enfocan sus actividades en 63.4 por ciento al comercio, 19.4 por ciento a los servicios y 17.2 por ciento a las manufacturas. Esta información se presenta en la siguiente figura: (Observatorio, 2003).



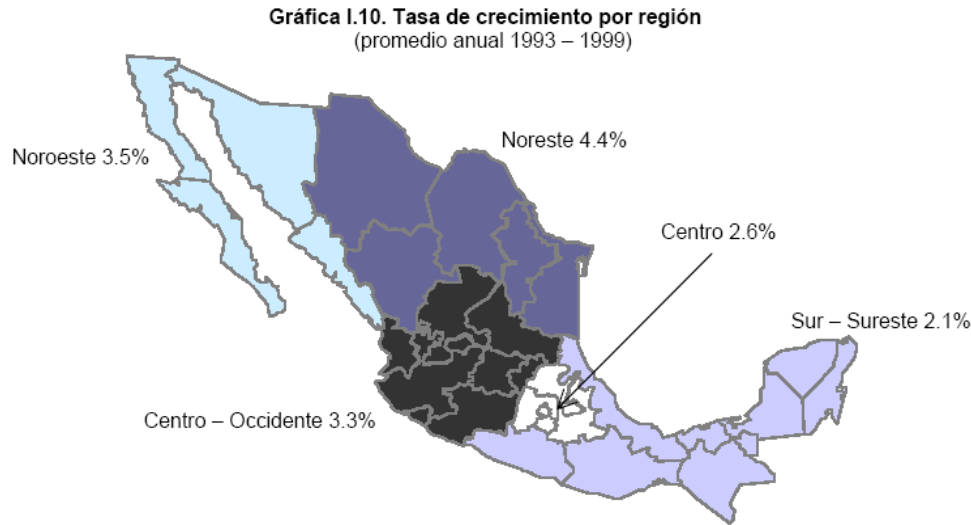
Ahora analizaremos la concentración de las PYMES en el territorio nacional. La siguiente figura nos muestra que en estados como Nuevo León y Baja California poseen “entre 1.6 y 2.1 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas empresas, mientras que estados como Chiapas y Oaxaca tienen entre 0.3 y 0.8 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas” (Observatorio, 2003).

**Gráfica I.9. Relación de empresas grandes–medianas y pequeñas–micro, por estado**  
(cociente entre grupos de empresas)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI, Censos Económicos 1999.

Los efectos en las regiones debido a la concentración de las empresas, se refleja en la tasa de crecimiento del PIB regional entre 1993 y 1999. La tasa de crecimiento no fue igual para todas las regiones, debido a que la región norte fue más significativa, en especial el Estado de Nuevo León, mientras que la región del sur nos mostró una menor tasa de crecimiento, lo antes mencionado, se muestra a continuación: (Observatorio, 2003).



Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI, Banco de Información Económica.

Con las dos gráficas que se presentan anteriormente, se puede observar que las regiones que tuvieron la menor tasa de crecimiento en los últimos años, concentran una mayor cantidad de micro y pequeñas empresas y una menor proporción de grandes y medianas.

### Concepto de estrategia

El concepto de estrategia inició en el campo militar hace más de ochenta años, pero este concepto aplicado al área económica y administrativa con la aplicación de la teoría de juegos creada por Von Neumann y Morgenstern en el año 1944. Las estrategias se pueden definir de miles de maneras. A continuación se presentan una serie de definiciones elaboradas por diversos autores reconocidos: Alfred Chandler Jr. (2000) precisa que "*estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas*". Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta "*explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico*". George Morrissey (1993) aporta que "*el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo*".

### Estrategias financieras

Para la determinación de estrategias financieras se deben de primero que nada identificar las áreas claves en las que nos vamos a enfocar, que en este caso son: el director financiero, la competitividad, la innovación, la financiación y el riesgo financiero, la información financiera y los estados financieros. Por ello debemos de definir un objetivo estratégico que es el fin que deseamos alcanzar, y en este caso propongo alcanzar el buen funcionamiento de la PYME. El criterio de medición para las estrategias se puede hacer en base a resultados. (Menguzato, 1995)

Las siguientes son las estrategias financieras que sugiero para el éxito de una PYME:

- Elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto.
- Fomentar la competitividad en la PYME en base al benchmarking y la productividad.
- Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año.
- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado.
- Para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente.
- Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa.
- De la misma manera, analizar los estados financieros mensualmente.

Esas fueron las estrategias financieras concretas que propongo para el éxito de una PYME, para poderlas llevar a cabo se necesitan planes específicos de acción, los cuales quedan a consideración de la PYME en cuestión.

### **La información financiera**

Toda empresa necesita evaluar su información financiera para definir si se está desempeñando de manera correcta o no. Por ello, otro concepto teórico importante a definir es el concepto de información financiera. “La empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza debiendo informar sobre: la generación de riqueza, el retorno de inversión de socios o accionistas, y la generación de flujo de efectivo” (Moreno, pp.14).

Por ello la información financiera que es importante es aquella en la que impacta en los resultados de la empresa, debe ser importante la información en la que nos basamos para tomar decisiones en la empresa. Esta información es indispensable para la toma de decisiones, por lo que es importante preparar y analizar de manera inteligente la información financiera con la que contamos. Esta también debe de incluir análisis de tendencias, ya que no sólo es importante tener los resultados, como también es importante anticiparnos a lo que pueda pasar. Esta información está a cargo de la dirección financiera. (Moreno, 2003)

### **Dirección financiera**

Dirección financiera: “El director financiero es la persona responsable de tomar una decisión importante de inversión o financiación. Estos a su vez, tienen a su cargo al tesorero quien es el responsable de gestionar la tesorería de la empresa, de obtener nuevos fondos, y de las relaciones con los bancos, y los accionistas. En las PYMES es posible que el tesorero sea el único directivo financiero; por su parte en las empresas grandes tienen también un jefe de gestión, quien se encarga de preparar los estados contables así como de

realizar la contabilidad de gestión y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Las funciones del tesorero y del jefe de gestión son diferentes: la principal responsabilidad del tesorero es obtener y gestionar el capital de la empresa, mientras que el jefe de gestión se encarga de que el dinero sea utilizado de forma eficiente. En las empresas muy grandes, el trabajo del tesorero y del jefe de gestión suele estar supervisado por el director financiero. Sin embargo, las decisiones importantes tienen que ser aprobadas por el consejo de administración. Mientras que en las PYMES es el director financiero o tesorero el que se encarga de todas las funciones que involucran dinero” (Moreno, pp. 9-10).

Al considerar a los socios que participan en la gestión y dirección de las PYMES, se pueden clasificar distintos rangos de edad y sexo, identificando las características de los encargados de la gestión empresarial: (Observatorio, 2002)

**Cuadro 1.3. Características de los responsables de las PyMEs**  
(socios por rango de edad y sexo, total de sectores manufacturero, comercial y servicios)

| RANGO DE EDAD      | NUMERO DE SOCIOS |          |         |             | DISPERSIÓN |
|--------------------|------------------|----------|---------|-------------|------------|
|                    | MASCULINO        | FEMENINO | TOTAL   | % DEL TOTAL |            |
| Hasta 20 años      | 1,325            | 567      | 1,892   | 0.9         | 2.3        |
| Entre 21 y 25 años | 5,987            | 2,493    | 8,480   | 3.9         | 2.4        |
| Entre 26 y 39 años | 47,726           | 17,739   | 65,465  | 29.9        | 2.7        |
| Entre 40 y 59 años | 84,812           | 32,619   | 117,431 | 53.7        | 2.6        |
| Más de 60 años     | 19,923           | 5,538    | 25,461  | 11.6        | 3.6        |
| Total              | 159,773          | 58,956   | 218,729 | 100.0       | 2.7        |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

En el cuadro anterior se muestra que existe una diferencia notable entre los socios femeninos y los masculinos. También podemos notar que la mayoría de los socios tienen aproximadamente de entre cuarenta y cincuenta y nueve años de edad, seguido por una notable diferencia, los socios de entre veintiséis y treinta y nueve años, los cuales son casi el treinta por ciento del total.

Si analizamos la correlación que existen entre las variables, podemos notar que existen cerca de tres socios masculinos, por cada socio femenino. Otro punto importante que podemos notar es que el menor rango es el de los socios de hasta veinte años de edad.

El nivel de educación de los socios es también una variable importante del análisis:

**Cuadro I.5. Indicadores de educación**  
(socios por nivel de formación y sexo, suma total de los sectores manufacturero, comercio y servicios)

| FORMACIÓN                          | MASCULINO  |          | FEMENINO   |          | TOTAL      |          |
|------------------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                                    | INCOMPLETA | COMPLETA | INCOMPLETA | COMPLETA | INCOMPLETA | COMPLETA |
| Primaria                           | 1,522      | 6,085    | 1,109      | 1,430    | 2,631      | 7,515    |
| Secundaria                         | 2,078      | 7,190    | 1,242      | 6,710    | 3,320      | 13,900   |
| Preparatoria o profesional técnico | 8,719      | 20,077   | 3,236      | 11,395   | 11,955     | 31,472   |
| Licenciatura                       | 17,101     | 83,328   | 6,593      | 25,907   | 23,694     | 109,235  |
| Maestría                           | 3,418      | 9,443    | 348        | 742      | 3,766      | 10,185   |
| Doctorado                          | 0          | 812      | 0          | 244      | 0          | 1,056    |
| Total                              | 32,838     | 126,935  | 12,528     | 46,428   | 45,366     | 173,363  |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

De esta información podemos describir lo siguiente: Más del cincuenta por ciento de los socios de las PYME han tenido un nivel de estudios hasta licenciatura, de cualquiera de los sexos. En segundo lugar se ubican los socios con preparatoria o profesional técnico completa. El tercer lugar se lo llevan los ambos sexos pero en distintas áreas, en el género femenino hasta el nivel de estudios de secundaria, mientras que para el género masculino su formación de maestría completa es la que ocupa el tercer lugar. (Observatorio, 2003)

### Los estados financieros

El objetivo de los estados financieros es más que nada informar sobre la situación financiera de la empresa, estos son en una fecha específica y son en base a los resultados de las operaciones y los fondos, en un rango de tiempo determinado. (Moreno, 2003)

Los estados financieros sirven para distintas funciones, entre ellas están:

- “Tomar decisiones sobre inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad, y redituabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos, y capacidad de crecimiento” (Moreno, pp.5).

Los estados financieros interesan a la PYME internamente debido a que ayudan a determinar la situación de la empresa, sin embargo, los estados financieros también son importantes para el entorno de la empresa. Por ejemplo a los inversionistas les interesa para saber si les conviene invertir o no en ella, a los accionistas por otra parte, les interesa conocer los estados financieros para ver en papel si la empresa se encuentra en una buena

situación económica o no, debido a que esto va a determinar si les conviene o no invertir. “El estado de la situación financiera, el estado de ingresos y gastos, el estado de utilidades retenidas, estado de resultados, y el estado de cambios en la situación financiera con base en efectivo, son los estados principales o de uso general, interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas” (Moreno, 2003).

### **Financiación en la PYME**

En la actualidad, el área de finanzas está siendo afectada por el mercado de crédito de capital, esto lo compone la facilidad de la PYME para conseguir créditos y recursos a mediano, corto y largo plazo. En la actualidad, el pequeño empresario se encuentra con un conflicto financiero, debido a que las organizaciones de apoyo a las PYMES tienen limitados los recursos económicos para ellas, y la mayoría de las veces los problemas son debido al dinero, por préstamos a conseguir o ser conseguidos, y los costos de financiamiento siempre van a ser muy altos comparados con los ingresos de la PYME. (Anzola, 2002)

“La reinversión de utilidades es la fuente más común de financiamiento: 43% de las aportaciones de los dueños se dan en 27%; existe una carencia de conocimiento de los instrumentos financieros, sólo se utilizan en 22%; las aportaciones de accionistas particulares se dan en 6% y solamente el 2% son utilizadas las instituciones gubernamentales, esto debido básicamente al desconocimiento de información de los organismos que cuentan con programas de apoyo y a la falta de confianza de acudir a ellos” (Anzola, 2002). Por otro lado, debido a que no se han creado los instrumentos financieros adecuados únicamente a las necesidades de las PYMES con respecto a plazos, costos, y dificultades que estas empresas tienen para ser candidatos a otorgarles un crédito. Este tipo de problemas lleva a las PYMES a depender demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, para el la operación del negocio y para los proyectos de inversión que se presenten en la misma (Observatorio, 2002).

A continuación se presenta un dato importante con respecto al financiamiento de una PYME: “El crédito a las PYMES creció anualmente 15% entre 2000 y 2006, por debajo de la vivienda (20%) y el consumo (45%). El año pasado alcanzó un monto total de 42,000 millones de pesos, frente a los 398,000 millones que la banca canalizó a consumo” (Bello, 2007).

### **Competitividad para la PYME**

Para definir el concepto de competitividad “hace referencia directa a meritocracia, es decir, una acción para conseguir algo que otra región o conjunto de regiones buscan también. Una de las formas que ha probado más efectividad para crecer, en el contexto de la economía globalizada, es la acumulación de inversiones a largo plazo. Y es precisamente por ellas que existe una competencia entre las regiones, al igual que entre las personas y las empresas” (Gómez, 2005). Ésta es la definición más completa que se encontró acerca del concepto de competitividad.



Una vez descrito el concepto, nos enfocamos a los últimos 30 años del país, la cual ha pasado por varias estrategias de política económica, en las que destacan ciertos énfasis:

- Sustitución de importaciones.
- Apertura comercial y liberalización.
- Promoción de exportaciones.

En este tiempo hubo un desgaste de la sustitución de importaciones que indicó que era momento de cambiar el rumbo de la política económica en el país. Por lo cual se creó una apertura comercial con el GATT: Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio en 1986. Ya durante los años noventa, se enfocaron esfuerzos a la apertura de los mercados financieros comercialmente y a firmar tratados con diversas naciones. Hasta el momento, México ha firmado 11 acuerdos comerciales con 32 naciones (Observatorio, 2002).

### **El riesgo financiero en las PYME**

“El *Webster’s Collegiate Dictionary* define el riesgo como la posibilidad de pérdida o daño: peligro. De este modo por lo general se utiliza el término riesgo para referirnos a la probabilidad de que ocurra un suceso desfavorable.” (Besley y Brigham, 2000) El riesgo es una de las cosas más importantes a tratar por la administración de cualquier empresa, y en especial una PYME. Por lo cual cabe mencionar el concepto de Administración Integral del Riesgo y su aplicación.

“La administración integral del riesgo es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización. Involucra a la gente a todos los niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos”. El encargado de la administración de una empresa debe conocer y tratar de manejar lo que son los riesgos, ya que en la actualidad la capacidad de dominar un riesgo cualquiera que sea, se ha convertido en una ventaja competitiva, mientras que si el riesgo se ignora, puede llevarse al fracaso de la empresa misma. El riesgo es una de las causas por las que existe una empresa, debido a que la empresa se arriesga con la creación de su producto, por decirlo así. Por este motivo se puede decir que las PYMES necesitan un nuevo proceso de negocios para que manejen adecuadamente su riesgo, llamado Administración Integral de Riesgos (Buenfil, 2006).

“El riesgo es una pérdida potencial a la que una entidad está expuesta. Los tipos de pérdidas se clasifican en realizadas, no realizadas (minusvalías), y costos y gastos no previstos. El origen de las pérdidas es de carácter financiero (de crédito, mercado o de liquidez), operativo y legal”. Mientras que los tipos de riesgo se pueden clasificar de dos maneras: Cuantitativos y Cualitativos. Los cuantitativos son los riesgos en los cuales actualmente existen metodologías y modelos para poder preverlos y estimarlos; mientras que en los riesgos cualitativos todavía no se han creado o no existen maneras de poder cuantificarlos o medirlos, menos preverlos (Buenfil, 2006).

“La razón fundamental de la AIR es la de considerar “todos” los riesgos a que está expuesta una entidad, y su justificación se basa en que el peor riesgo es aquel que no se conoce” (Buenfil, 2006). El estudio de la administración integral de riesgos hace que la PYME pueda conocer los riesgos a los que se expone y encontrar correlaciones entre los mismos. Conforme la PYME va creciendo, se va exponiendo a nuevos riesgos ya que incrementa la complejidad del negocio. Por otra parte, la administración integral del riesgo nos brinda ventajas ante la competencia ya que con ello se trae innovación en todas las áreas de la PYME. La administración integral de riesgos implica un proceso para su aplicación en el que se tienen que fijar metas y objetivos, tomando en cuenta los riesgos que existen para alcanzarlos, y tener un organismo que supervise el cumplimiento de las metas. Una vez llevado a cabo el proceso, el siguiente paso es evaluar los riesgos del negocio, ver qué causa esos riesgos y establecer probabilidades de ocurrencia y planes de contingencia (Buenfil, 2006).

“En el proceso de administración de riesgos, habrá que tomar en cuenta seis acciones vitales: diseñar indicadores para todos los riesgos clave; monitorear los costos reales y de oportunidad en las decisiones; asegurar que la información fluya; proporcionar a los dueños de los riesgos acceso en línea a la información que necesitan; utilizar Internet para obtener información externa sobre los riesgos relacionados con los competidores, regulaciones, nuevas tecnologías, política y economía, e integrar la información de la AIR con otra información del negocio” (Buenfil, 2006).

Para resumir la información antes presentada de riesgos, hay que entender que la PYME tiene riesgos que quizá sean mayores a una empresa grande, debido a que no cuenta con tantos recursos y su existencia quizá sea menor. Por ello hay que identificar los riesgos y ejercer acciones para evitarlos o controlarlos en caso de que se presenten. Esto se puede lograr por medio de planes organizacionales y gente que los supervise.

### **Metodología de la investigación**

Primero que nada tenemos que definir lo que es una investigación. “La investigación es el estudio de los métodos, procedimientos y técnicas utilizados para obtener nuevos conocimientos, explicaciones y comprensión científica de los problemas y fenómenos planteados y, por consiguiente, que nos puedan llevar a la solución de los mismos” (Grandi, 2006). Una vez descrito lo que es una investigación, mencionamos que una investigación, tiene que tener una metodología de estudio. Existen diferentes métodos de investigación: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa (Grandi, 2006). En esta investigación que vamos a llevar a cabo se puede clasificar como una investigación cualitativa ya que se basa en elementos cualitativos como lo son: estrategias, eficiencia, administración, entre otros.

### **Diseño y tipo de investigación**

El tipo de investigación de este estudio, es una investigación cualitativa, se considera así según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación. Mientras que si la categorizamos según la naturaleza de los objetivos en

cuanto al nivel de conocimiento que se desea, se puede decir que es una investigación descriptiva (Ciseo y Gardones, 2007). “El objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones de algún tema” (Malhotra, p.78). Este tipo de investigación tiene como objetivo describir ideas y conocimientos con respecto a un tema, las características de este son que se tiene que llevar a cabo previamente una hipótesis general e hipótesis específicas; es una investigación planeada y estructurada. El método que vamos a utilizar para obtener información acerca del tema es por medio de encuestas de expertos (Malhotra, p.80).

### **Población**

“Una población es el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprenden el universo de propósito del problema de la investigación de mercados” (Malhotra, pp. 314). La población de nuestra investigación son: todas las PYMES que se encuentran en nuestro país.

### **Muestra**

“Una muestra es la representación de la población objetivo de la investigación” (Malhotra, pp.316). En este caso se lleva a cabo un muestreo no probabilístico, el cual se puede definir como: “Que se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de muestra” (Malhotra, pg320). En base a eso se lleva a cabo una técnica de muestreo no probabilístico llamada muestreo por juicio. “El muestreo por juicio es una forma de muestreo por conveniencia en la que los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador, el cual, empleando su juicio o experiencia, elige a los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés, o apropiados de alguna forma” (Malhotra, pp. 322). Este tipo de muestreo no probabilístico no incluye un tamaño de muestra específico, por lo que a juicio elegimos encuestar a diez expertos del tema. (Malhotra, 2004).

Debido a las limitaciones del estudio, y en base al muestreo por juicio, se tomaron en cuenta diez PYMES en la ciudad de Monterrey, y de ella se encuestará al encargado de las finanzas de la empresa, llámese dueño, director financiero, gerente u otro.

### **Recolección, procesamiento y análisis de información**

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario el cual incluía diez y ocho preguntas. Las preguntas se formularon en base a los objetivos de investigación, preguntas de investigación, así como de la hipótesis. Las escalas que se utilizaron para la medición de las preguntas fueron: escala tipo Likert, esta escala se basa en que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones que se presenten y cuentan con cinco categorías de respuesta. Otro tipo de escala que utilizamos fue la de preguntas tipo dicotómicas, este tipo de preguntas tienen solamente dos tipos de respuesta si o no, afirmativo o negativo, y se balancea con una opción neutra de respuesta.

Para procesar la información obtenida codificamos las opciones de respuesta junto con las preguntas a manera de números, y de esta manera obtuvimos una tabla codificada.

| Encuestad<br>o | Preguntas |          |          |          |          |          |                  |          |            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                | 1         | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7                | 8        | 9          | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       |
| 1              | 1         | 1        | 1        | 1        | 3,4      | 3        | 1,3,5,7,9        | 0        | 4          | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 2              | 4         | 3        | 3        | 2        | 1        | 1        | 0,3,5,7,9        | 0        | 2,4        | 0        | 0        | 0        | 2        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 3              | 1         | 3        | 1        | 1        | 4        | 1        | 0,3,4,7,8        | 1        | 1,2        | 0        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 4              | 2         | 1        | 1        | 1        | 2        | 1        | 1,2,5,7,8        | 0        | 2          | 0        | 0        | 0        | 2        | 4        | 3        | 1        | 3        | 2        |
| 5              | 2         | 3        | 3        | 3        | 4        | 1        | 1,3,5,7,9        | 0        | 2          | 0        | 2        | 0        | 2        | 4        | 4        | 3        | 2        | 2        |
| 6              | 1         | 3        | 1        | 1        | 4        | 1        | 1,2,3,5,7,9      | 1        | 2,4        | 0        | 1        | 3        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 7              | 2         | 3        | 1        | 2        | 4        | 1        | 1,3,5,7,9        | 0        | 1,2        | 0        | 0        | 0        | 2        | 2        | 4        | 1        | 2        | 1        |
| 8              | 1         | 2        | 2        | 3        | 3        | 1        | 0,3,5,7,9        | 1        | 2,4        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 2        | 1        | 2        | 1        |
| 9              | 1         | 1        | 3        | 3        | 3        | 1        | 1,3,5,7,9        | 0        | 4          | 0        | 1        | 1        | 1        | 3        | 2        | 1        | 2        | 1        |
| 10             | 1         | 2        | 1        | 1        | 3        | 1        | 0,2,5,6,8        | 0        | 1          | 0        | 1        | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 3        | 1        |
| <b>moda</b>    | <b>1</b>  | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>1,3,5,7,9</b> | <b>0</b> | <b>2,4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b> |

De esta tabla llevamos a cabo un análisis modal para llegar a conclusiones de la información obtenida. Mientras que de la misma obtuvimos los resultados de cada una de las preguntas. De esta manera se pudieron obtener gráficas de los resultados de cada una de las preguntas, y de la misma tabla y en base al análisis modal se obtuvieron conclusiones generales.

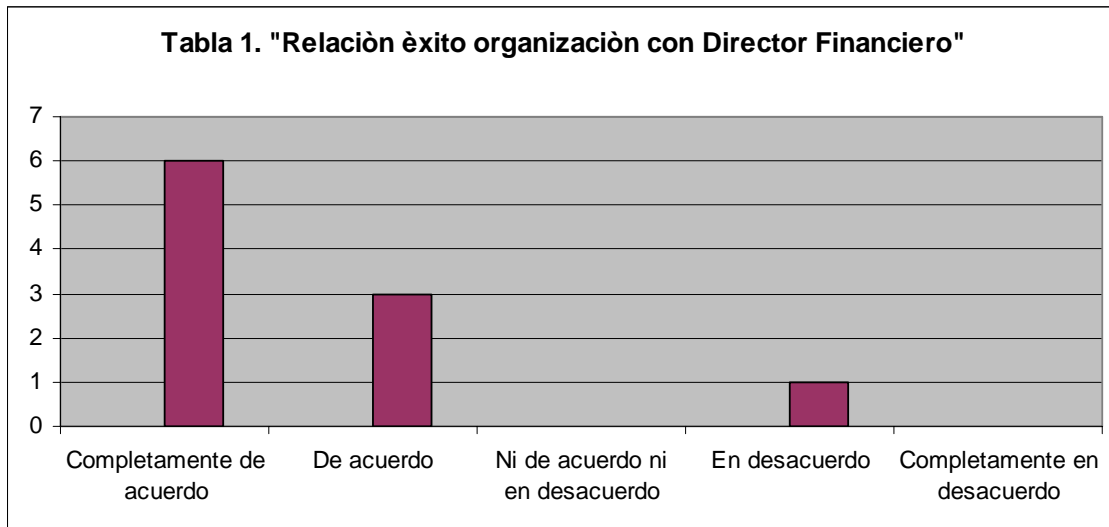
### Desarrollo del proyecto

En este apartado vamos a presentar la información o resultados obtenidos en base a la serie de cuestionarios que fue aplicada a los Directores Financieros u otros de cada PYME. Además vamos a presentar las conclusiones generales de este proyecto de investigación.

### Resultados

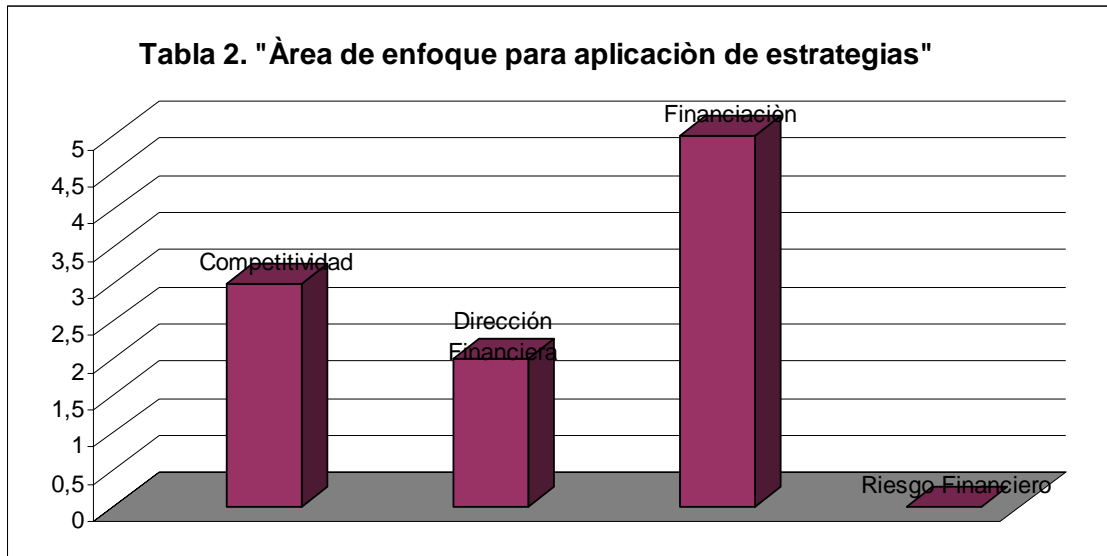
Primero que nada preguntamos a nuestros encuestados, su rango de edad y obtuvimos que la mayoría tenía entre veinte y treinta años, y al preguntarles el puesto que desempeñaban en la empresa, obtuvimos que la mayoría eran los propietarios y así mismo su estado civil casados.

Nuestra primera pregunta del cuestionario fue: *el éxito de una organización va de la mano con la buena aplicación de estrategias financieras*. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:



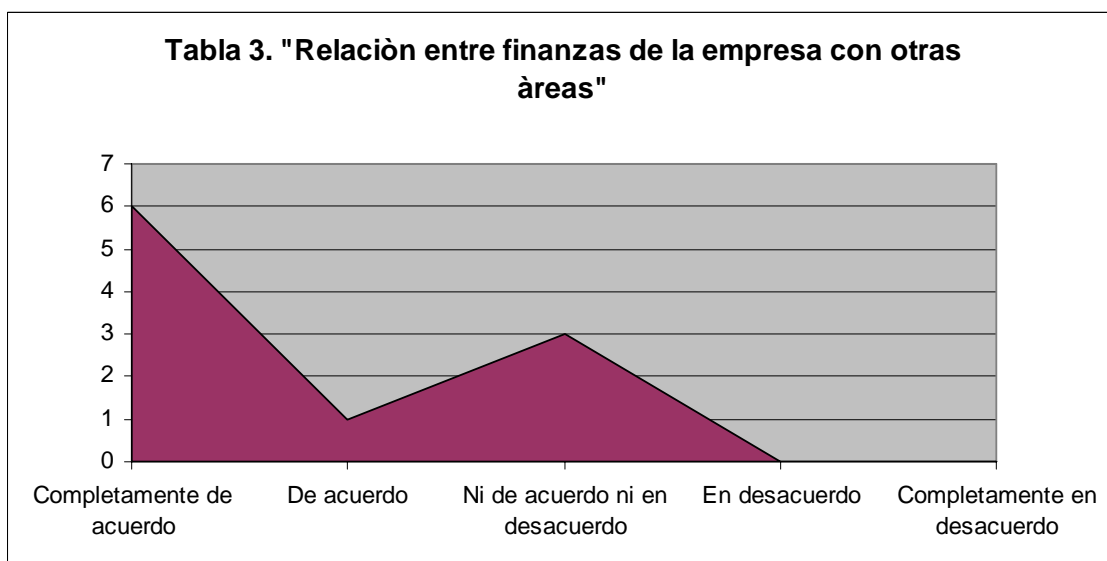
En la (Tabla 1.) podemos ver que la mayoría de los encuestados está completamente de acuerdo con que efectivamente al aplicar las correctas estrategias financieras, se logra el éxito de la organización, mientras que tres de ellos están solamente de acuerdo y únicamente uno está en desacuerdo.

En la segunda pregunta presentada: *Elija el área por la cual usted considera que es la más importante para aplicar estrategias financieras*. A lo que nos referíamos es muy importante aplicar estrategias financieras para el concepto de competitividad, o enfocarnos a darle más importancia a la Dirección Financiera o en este caso a quien se encargue de manejar el dinero en la empresa, otro aspecto muy importante en el cual se deben de llevar plantear estrategias es a la cuestión de financiación ya que es una de las razones más comunes por las cuales quiebra una PYME, finalmente incluimos también la opción de riesgo financiero, ya que muchas empresas no toman en cuenta esta parte financiera y pierden todo lo que tienen. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:

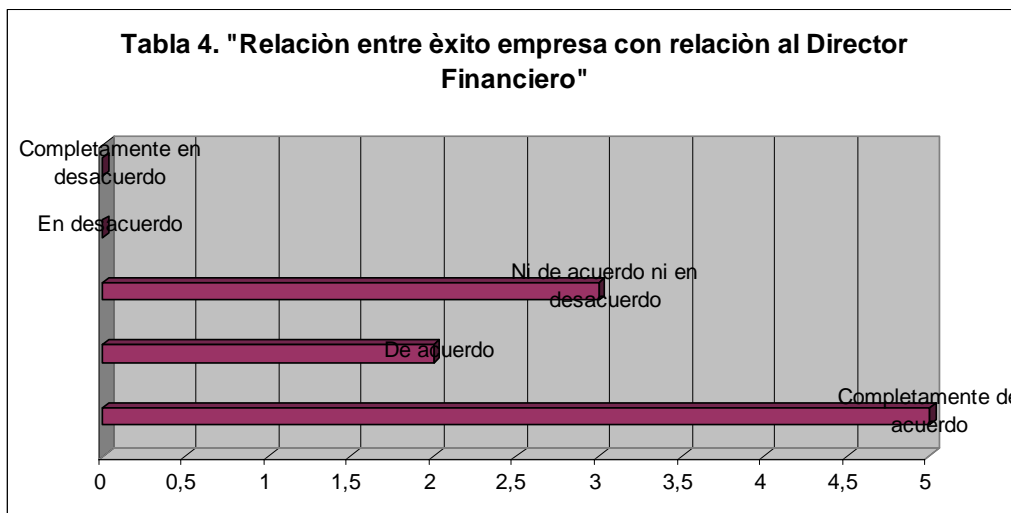


Aquí podemos ver que la mayoría de los encuestados piensan que hay que darle más importancia a la implementación de estrategias en el área o concepto de financiación, aunque también se puede decir que les parece importante implementar estrategias financieras a la competitividad de la empresa, y en menor parte a quien se encargue de la Dirección Financiera, mientras que a nadie le pareció importante aplicar estrategias para el riesgo financiero.

La tercera pregunta que planteamos fue: *Existe una relación entre las finanzas de la empresa con respecto a otras áreas de ella.* En ella usamos para el modo de respuesta una escala de tipo Likert y lo que obtuvimos se muestra a continuación:

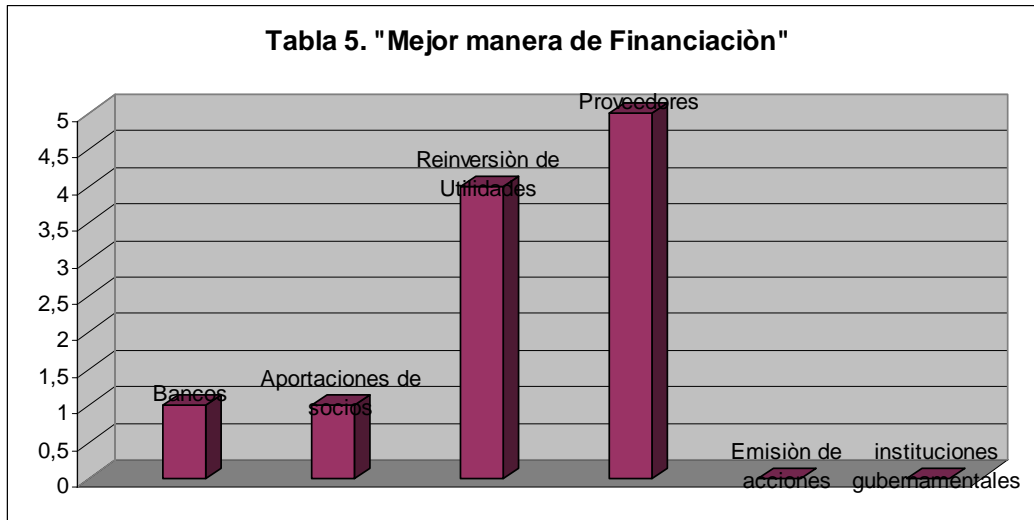


En la (Tabla 3.) podemos ver que la mayoría estuvo completamente de acuerdo con que existe esta relación y la otra gran parte se manifestó neutra, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo; los comentarios que me mencionaban eran que no precisamente debido a que hay en muchas áreas la empresa puede ir muy bien y no se relaciona por como ande económicamente. La minoría se mostró en desacuerdo con esta afirmación. La cuarta afirmación sostenía que: *El éxito de la empresa tenga relación con un buen director financiero*. Esto en base a que si la empresa tiene a alguien que es conocedor en materia económica y sabe cómo manejar las finanzas de la empresa, muy probablemente a la empresa le vaya bien. Para esta afirmación utilizamos de nuevo la escala tipo Likert debido a que queríamos saber qué tan de acuerdo estaban los encuestados con ello. Los resultados obtenidos se presentan en la página siguiente:



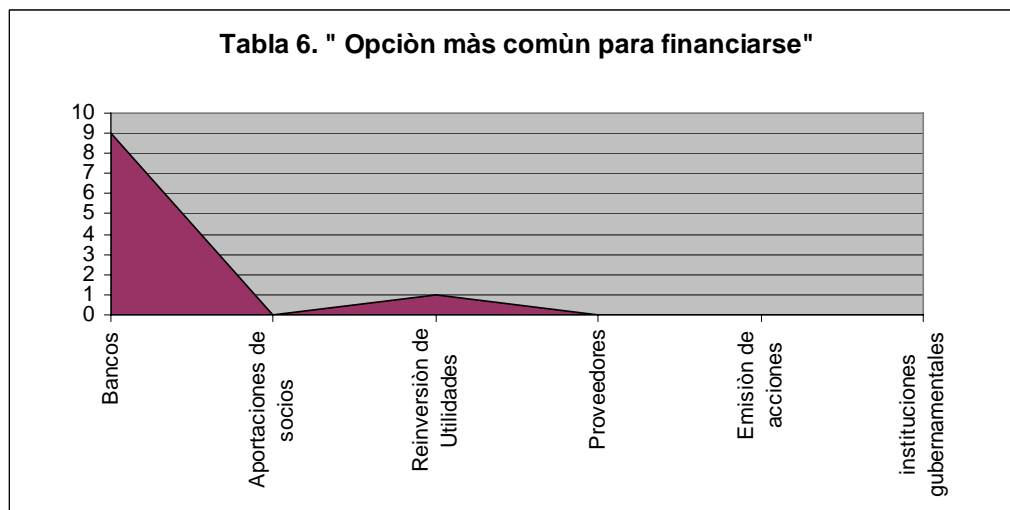
Como podemos observa en la (Tabla 4.) la mayoría de los encuestados, es decir, cinco de ellos se mostraron completamente de acuerdo con la relación que tiene el éxito de la empresa en relación al director financiero o quien la maneje económicamente, mientras que tres de ellos estuvieron neutros, dos personas se mostraron solamente de acuerdo y nadie estuvo en desacuerdo con ello. La quinta cuestión fue en base al tema de financiación en la PYME, la pregunta fue la siguiente: *Elija a su punto de vista, la mejor manera de financiación para una PYME.*





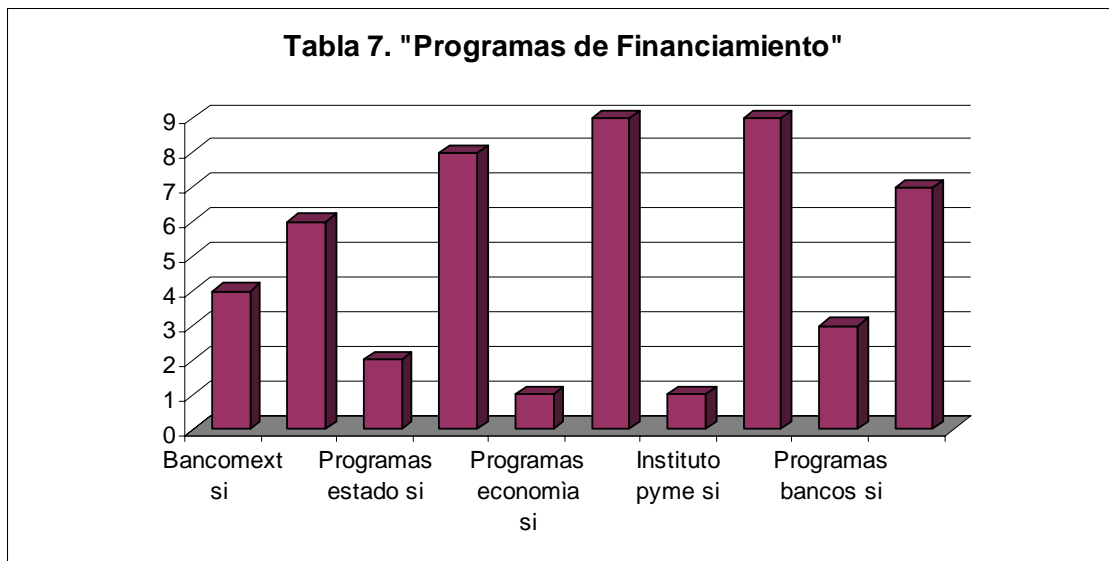
Las opciones de respuesta las tomamos en base a la información obtenida en el apartado de marco teórico con respecto a modos de financiación en la PYME. La mayoría de ellos decidieron que la mejor manera por la cual se puede financiar una PYME es en base a sus proveedores, comentaban que eligieron esta opción debido a que ellos no les tienen que pagar intereses y te dan plazos convenientes para que sigas trabajando con ellos. Otra gran parte de los encuestados, decidió que es mejor por medio de la reinversión de las utilidades generadas por la empresa, de esta manera la empresa sigue creciendo sin necesidad de préstamos, mientras que únicamente uno de los encuestados decidió que la mejor opción es por medio de bancos, y otro por medio de socios.

La sexta pregunta tiene relación con la pregunta anterior, ya que se presentaban las mismas opciones de respuesta, pero aquí lo que queríamos saber era: *¿Cuál cree que sea la más común?* Debido a que no es lo mismo que sepan que la mejor manera de financiación para una PYME es una, pero lo que ellos piensen que es la manera en la que mayormente las PYMES se manejan y no precisamente es la mejor. Las respuestas fueron las siguientes:



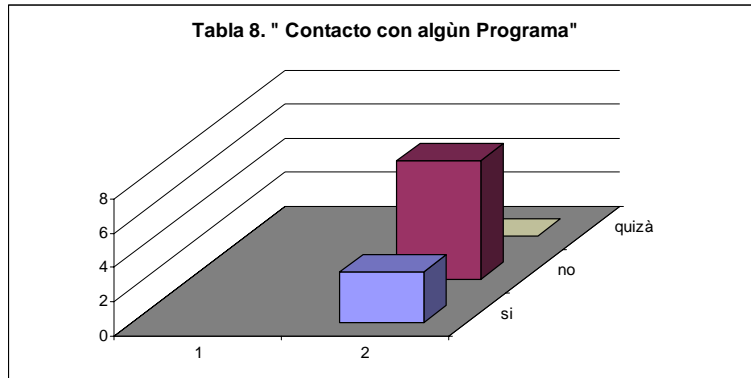
En la (Tabla 6.) podemos ver que aunque ellos consideran que no es la mejor opción, están de acuerdo el noventa por ciento de ellos que la manera más común de financiamiento en una PYME es por medio de bancos.

En la séptima pregunta, estábamos interesados en saber si los encuestados conocían algún programa o institución de apoyo financiero orientado a las PYMES, así sea por medio del estado, de la Secretaria de Economía, por medio del banco, o de alguna institución como Bancomext o Instituto PYME, el cual ya está a punto de arrancar, y nuestra sorpresa fue la siguiente:



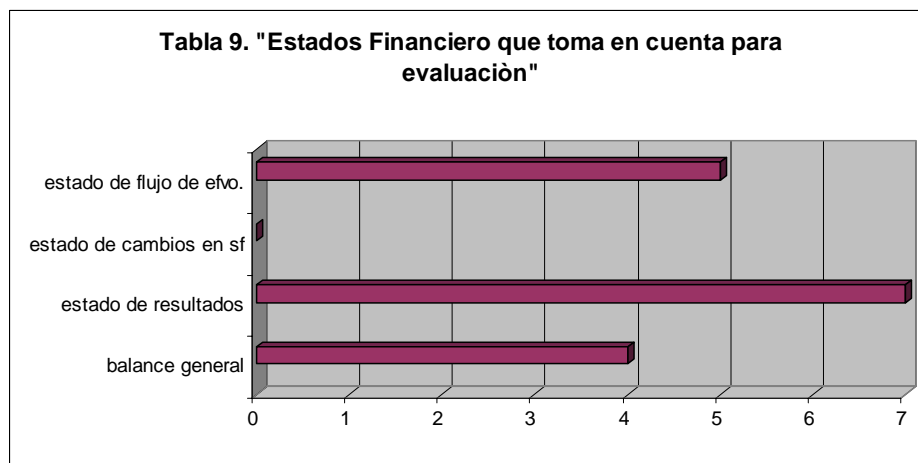
La mayoría de los encuestados no conocía ninguna institución de apoyo a PYMES y menos conocía algún programa de apoyo a PYMES, algunos de ellos conocían lo que era bancomext pero como vemos en la (Tabla 7.) Podemos ver que en nuestro país no existen muchos programas de apoyo a PYMES, y los pocos que hay, no se dan a conocer a su mercado.

La octava pregunta tiene relación a la anterior: *¿Ha tenido alguna vez contacto con alguna de ellas? (Si tu respuesta es sí, menciona con cuál o cuáles)*



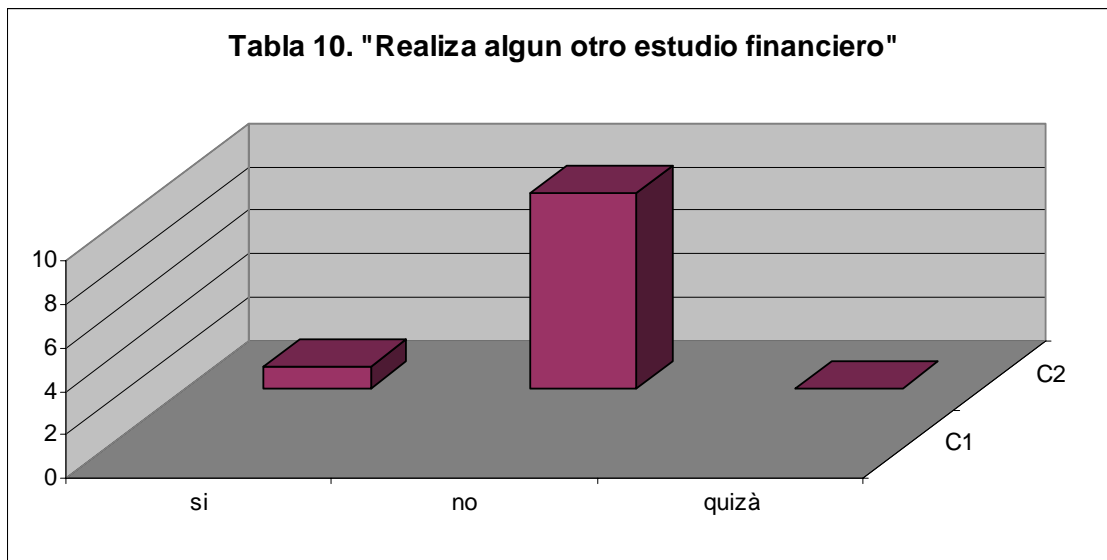
Como podemos ver, en la (Tabla 8.) la gran mayoría de los encuestados debido a que no conoce programas de apoyo a PYMES, no ha tenido contacto con ninguno de ellos y de la misma manera con ninguna institución. De los pocos encuestados que mencionaron que sí habían tenido contacto, dos de ellos mencionaron que programas de apoyo presentados por instituciones bancarias y uno de ellos con otro llamado NAFINSA.

La novena pregunta se formuló en base al tema de los Estados Financieros en la PYME, y es la siguiente: *¿Cuáles considera usted que sean los principales estados financieros que toma en cuenta para la toma de decisiones en su empresa? (Elija a su criterio).* Para ello se presentaron como opción de respuesta, los principales estados financieros: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera, y Estado de Flujo de Efectivo. Los resultados se presentan a continuación:



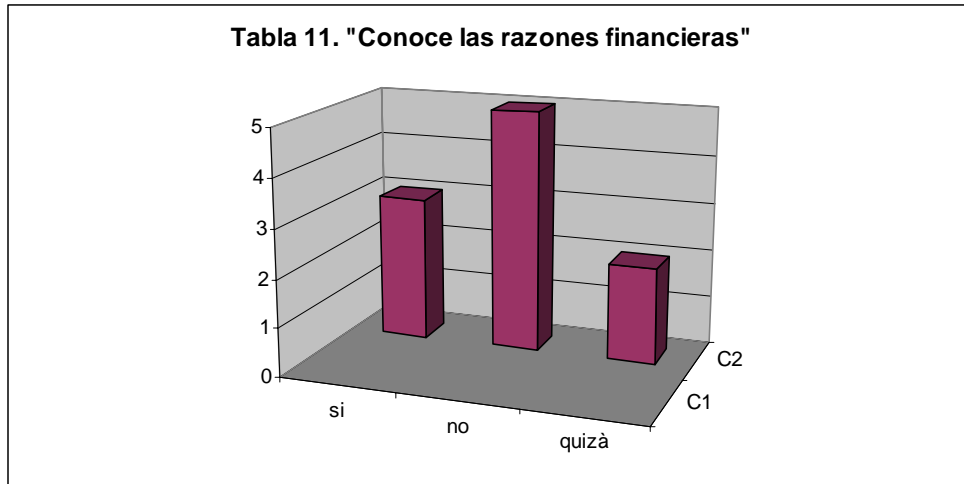
En esta pregunta se daba la opción de elegir más de una opción de respuesta, y en base a los resultados de la (Tabla 9.) podemos ver que siete encuestados toman en cuenta el Estado de Resultados para evaluar la situación de la PYME, cinco de ellos toman en cuenta también el Estado de Flujo de Efectivo, cuatro de ellos el Balance General y nadie toma en cuenta el Estado de cambios en la Situación Financiera. Con ello podemos concluir en que para evaluar a su empresa, los estados que más toman en cuenta son: Mayormente el Estado de Resultados, y algunos el Estado de Flujo de Efectivo.

La décima pregunta fue: *¿Realiza usted algún otro estudio financiero que no se haya mencionado anteriormente? (Si su respuesta fue afirmativa, mencione cual).* Esta pregunta se formuló con el fin de conocer si en la PYME se realizaba algún otro estudio financiero que fuera importante para ellos, en materia de evaluación. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:



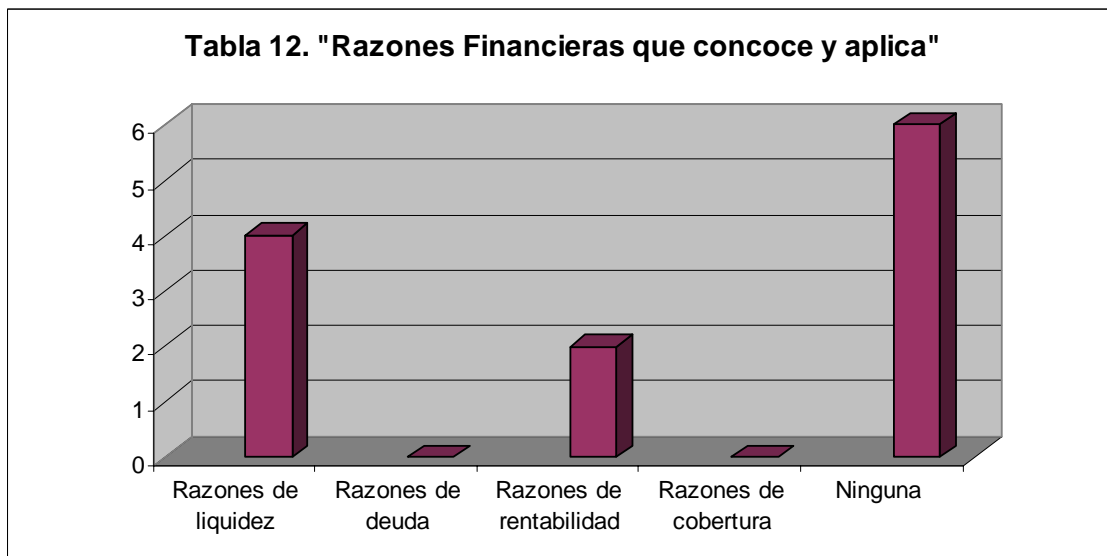
En la (Tabla 10.) podemos ver que el noventa por ciento de los encuestados no realiza ningún otro tipo de estudio financiero, mientras que uno de ellos realiza un estudio de inflación.

La onceava interrogante fue: *¿Conoce usted lo que son las razones financieras?* Esta pregunta se hizo con la intención de saber si conocían otras maneras de tipo financiero para evaluar a su empresa, mencionamos las razones financieras porque con ellas podemos cualquier área estratégica de la empresa y saber cómo anda en cosas específicas. Esto también se hizo con la doble intención de conocer si el que maneja en dinero en la PYME, de alguna manera tenían conocimientos financieros más profundos para manejar la empresa, a parte de conocer los Estados Financieros, los cuales se puede decir que son casi obligatorios porque de ellos se basan los auditores para tomar decisiones y los debe de tener. El resultado de nuestra onceava interrogante fue el siguiente:



Como podemos ver en la (Tabla 11.), cinco de ellos no conocían las razones financieras, tres de ellos sí, mientras que dos personas contestaron que quizá. Con esto podemos ver que la mayoría de los Directores Financieros de la PYME, no cuentan con conocimientos profundos o sólidos de finanzas. Ya que muy pocos de ellos conocen las razones financieras.

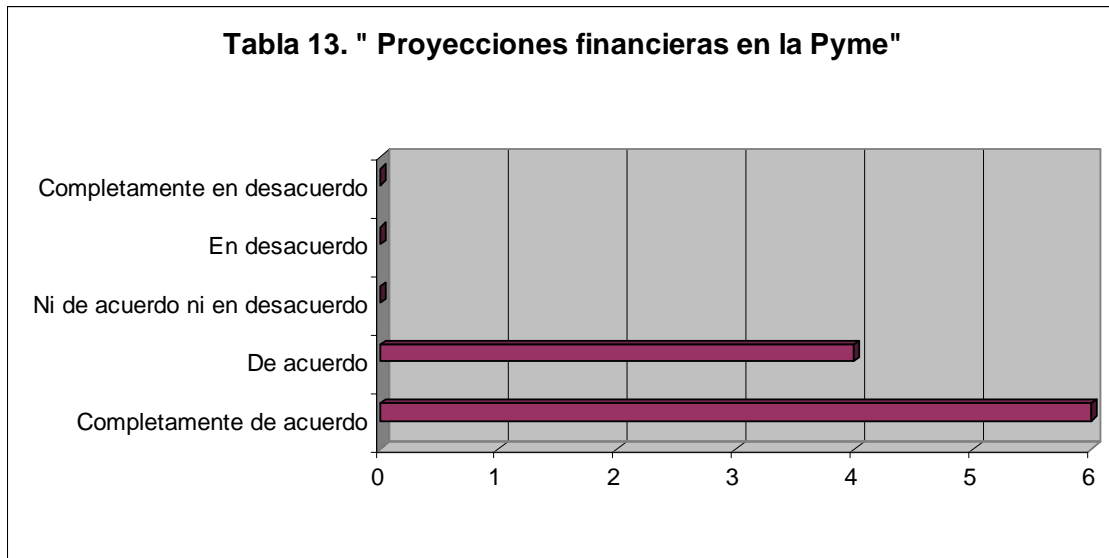
La doceava pregunta se elaboró en base a la anterior y en la cual si los encuestados decían conocer las razones financieras, tenían que mencionar en este apartado, cuál o cuales de ellas conocían. La pregunta fue la siguiente: *Si su repuesta fue sí, ¿Cuáles de las siguientes conoce y aplica para su análisis financiero en la empresa?*, a continuación se presentan los resultados:



De los tres encuestados que decían conocer las razones financieras, la mayoría conocían las razones de liquidez y de rentabilidad, ninguno de ellos conocía las razones de deuda o de

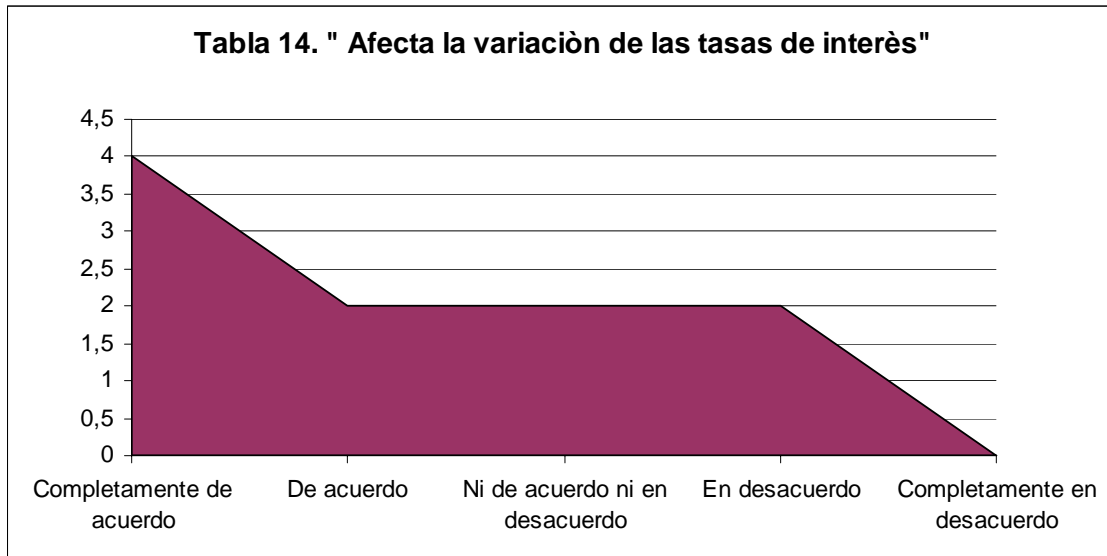
cobertura, y como sabemos casi ninguno de los encuestados en general, conocía lo que eran las razones financieras.

Nuestra treceava pregunta decía: *¿Cree que una PYME deba de llevar a cabo periódicamente proyecciones financieras?* Esta pregunta se formuló para conocer lo que el financiero pensaba acerca de las proyecciones financieras para su empresa. Los resultados fueron los siguientes:



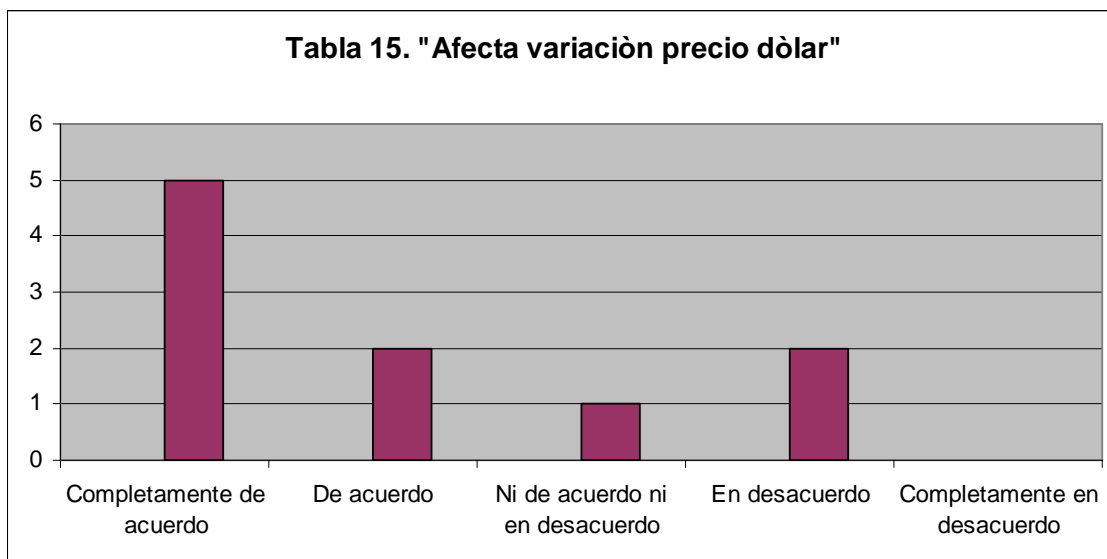
Como vemos en la (Tabla 13.) Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que en una PYME también debe de llevarse a cabo de vez en cuando proyecciones financieras, pero seis de ellos estaban completamente de acuerdo con esto, y cuatro encuestados estuvieron solamente de acuerdo con esta cuestión. Por lo que podemos decir que sí de deben de llevar a cabo proyecciones financieras en una PYME.

Las siguientes preguntas ya cambian un poquito el tema, ahora comenzamos a hablar acerca de cuestiones externas que afectan a la empresa, la catorceava pregunta fue la siguiente: *Si hablamos del entorno empresarial, ¿Le afecta a su empresa la variación de las tasas de interés bancarias a la administración y planeación?* Los resultados se presentan a continuación:



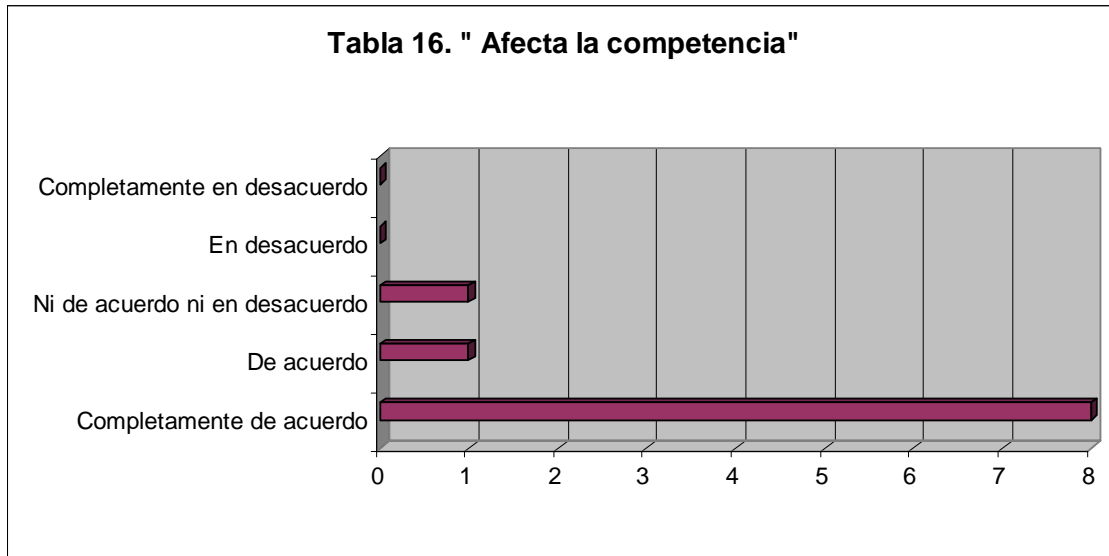
Con los resultados que se muestran en el (Tabla 14.) Vemos que la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo en que la variación de las tasas de interés afectan a la administración y la planeación en la PYME, mientras que la otra parte están de igual manera de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, o en desacuerdo.

La pregunta quince fue la siguiente: *¿Qué tanto le afecta a su empresa la variación en el precio del dólar?* Con ello queríamos ver qué tanto puede afectar algo que algunos piensan que no afecta de ninguna manera. Los resultados se presentan a continuación:

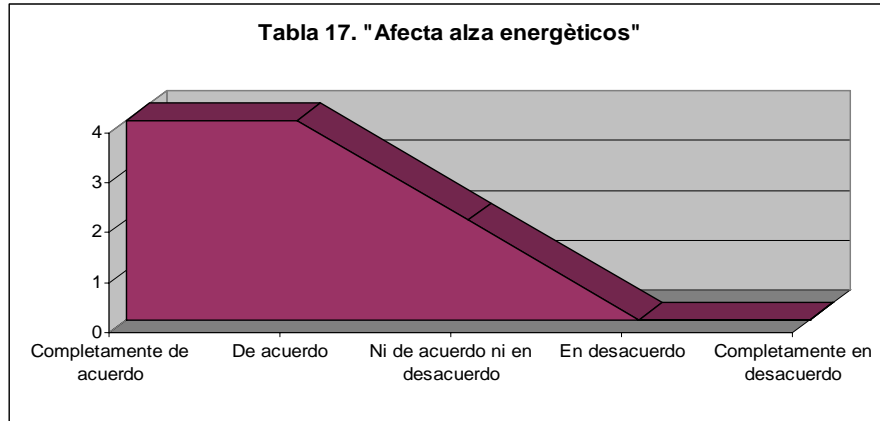




Como vemos en la (Tabla 15.), la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo, y de acuerdo en que la variación del precio del dólar de alguna manera afecta a la empresa, por otro lado, dos encuestados mencionaron no estar de acuerdo con que esto afecta a la empresa y únicamente uno no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo. En base de nuevo al entorno de la empresa, en la pregunta diez y seis nos enfocamos ahora a la competencia que tiene esa PYME con relación a otras, la competencia como sabemos puede ser directa e indirecta. Consideramos que es importante hablar acerca de la competencia porque aunque no lo vemos tan importante, los precios y tus utilidades giran en torno a ella. Los resultados de esta pregunta se presentan a continuación:

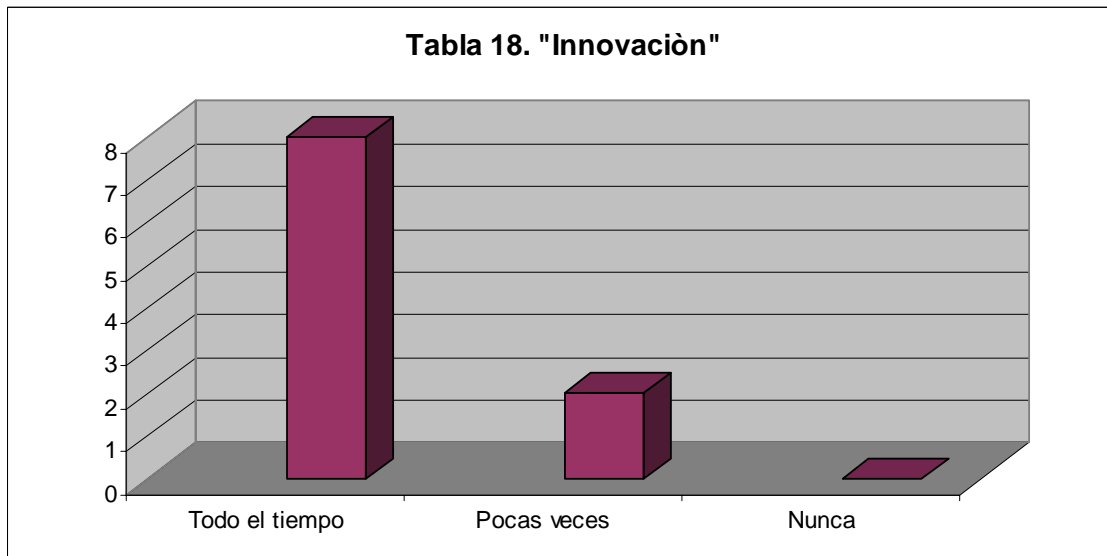


El ochenta por ciento de los encuestados, como podemos ver en la (Tabla 16.) están completamente de acuerdo en que la competencia afecta a la PYME, otra persona simplemente está de acuerdo con esto, mientras que otro encuestado no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Como vemos nadie está en desacuerdo con que la competencia afecta a la empresa. A continuación hablaremos acerca de la pregunta diez y siete la cual sigue hablando acerca del entorno de la empresa, pero ahora cuestiona qué tanto afecta la alza de energéticos a la empresa, ya que consideramos que cualquier tipo de alza en el precio de los energéticos de alguna manera u otra afecta a la empresa. Los resultados que obtuvimos fueron los siguientes:



De acuerdo a los resultados obtenidos en la (Tabla 17.) podemos ver que el ochenta por ciento de los encuestados estuvieron de acuerdo con esto, cuatro de ellos se mostraron completamente de acuerdo, y los otros cuatro se mostraron simplemente de acuerdo. Los otros dos encuestados restantes, se mostraron neutros, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que podemos llevar a la conclusión que la alza de los energéticos de alguna manera si repercute a una PYME.

Nuestra pregunta final fue en base al tema de innovación, les preguntamos a los encuestados lo siguiente: *¿Qué tan frecuente innovan en tu empresa?* Este tema consideramos que es un punto estratégico, debido a que la innovación es un tema muy importante ya que siempre hay que estar innovando porque de otra manera, la competencia te destroza. Existe una frase que aplica a cualquier tipo de empresa, y es la siguiente: Innovar o morir, esto es totalmente cierto debido que ahora con hay una gran cantidad de competencia, siempre debes de estarle ofreciendo algo nuevo al cliente para que se quede contigo. La gráfica a continuación nos muestra los resultados:



Como podemos ver en la (Tabla 18.), ocho de las diez PYMES encuestadas, se encuentran innovando todo el tiempo, es decir, constantemente buscan las manera de ofrecer cosas nuevas o de mejorar las ya existentes; mientras que dos de ellas innovan pocas veces, lo que comentaban a cerca de esto es que muchas veces no cuentan con presupuesto para innovar, y con esto vemos que quizá en muchas PYMES no se les de la importancia que debería a lo que es innovación.

## **Conclusiones**

Con los resultados obtenidos en la encuesta podemos llegar a la conclusión de que las estrategias financieras correctamente aplicadas en la PYME determinan éxito de la misma. Con ello, nos damos cuenta de que el rol del director financiero o encargado del dinero en la PYME, es muy importante para la misma, debido a que él se encarga de manejar el rumbo de la misma, y un capital mal invertido puede hacer que la empresa llegue quizá hasta la quiebra, por ello es importante centrar esfuerzos al momento de contratar a la persona indicada para este puesto, y si como vemos muchas veces el mismo dueño es el que se encarga del manejo de la misma, pues de alguna manera u otra es importante que él tenga los conocimientos necesarios para saber manejar el dinero.

En resumidas cuentas se comprobó que existen varios factores de éxito para una empresa y en este caso una PYME; primero que nada como decíamos, el buen manejo de recursos debido a que eso es lo primordial, también como vimos la competencia es muy dura y siempre afecta a la PYME y quizá más que a las grandes empresas, por lo que es importante ser competitivos, llevar a cabo el benchmarking y de alguna manera estar siempre en constante innovación, para de esta manera siempre tener algo nuevo que ofrecer al cliente para que se haga leal a tu empresa o producto. Otro de los resultados a los cuales podemos llegar es que sí existe una relación directa entre la quiebra de una PYME y la falta de estrategias financieras. Lo que quiere decir que es muy importante tener bien claras las estrategias financieras que se van a seguir en la empresa para de ninguna manera llegar al punto de la quiebra; ya que sin estrategias financieras, la empresa que vive el día a día, en algún momento no va a funcionar porque de esa manera se llegan a cometer miles de errores.

Las mejores estrategias financieras que pueden ser aplicadas para la PYME y que van a ayudar en su desempeño fueron las siguientes: Elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto. Fomentar la competitividad en la PYME en base al benchmarking y la productividad. Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año. Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado. Para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente. Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa. De la misma manera, analizar los estados financieros mensualmente.

Todo esto tiene que ver con las finanzas de la empresa y obviamente con quien las maneja que en este caso puede ser el Director Financiero, dueño u administrador, por lo que es de

suma importancia repito, la elección de quién y cómo va a manejar a la PYME en cuestión financiera, y es vital para la empresa, que esa persona cuente con conocimientos profundos acerca de este tema. Otro de los puntos importantes en los que podemos concluir en esta investigación es que la manera en que se financia una PYME, es muy diferente a la manera en que se financia una empresa grande. Podemos decir en base a nuestra investigación y en base al trabajo de campo, que la PYME se financia un noventa por ciento en proveedores, debido a que esta es la manera que ellos consideran la más barata para financiarse y muy pocos de ellos se apoyan en bancos, básicamente solamente utilizan estos dos modos de financiación para su operación.

Para finalmente concluir, las recondenaciones son: aplicar estrategias generales para la empresa, y en ellas incluir estrategias financieras, basadas en análisis económicos. No solamente utilizar los estados financieros, sino adentrarse un poco más a otros análisis como las razones financieras, VPN, entre otros para ver todas las opciones de una mejor manera, y finalmente darle la importancia que se merece a las finanzas a nivel empresa. La propuesta final, es aplicar las estrategias antes mencionadas, debido a que ellas van a ayudar en gran parte a que la PYME sea un éxito y un día llegue a ser una empresa grande y reconocida.

Se finaliza este proyecto citando a una autor muy importante creador del afamado libro de "Don Quijote", él es Miguel de Cervantes Saavedra, el cual menciona lo siguiente, que considero muy acertado:

*"Al poseedor de las riquezas no le hace dichoso el tenerlas, sino el gastarlas, y no el gastarlas como quiera, sino el saberlas gastar."*

## Referencias

- Anzola, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill; 2° Ed. 2002. ISBN 970-10-3461-9
- Bello, Alberto. "PYME 2.0: La Nueva Definición". Publicación Electrónica por CNN Expansión. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/3/23/pyme-2-0-la-nueva-definicion/view> (25 de Octubre de 2007)
- Besley, Scott y Brigham, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw Hill; 12° ed. 2000. ISBN 970-10-3084-2
- Buenfil, Noé. "Inteligencia Corporativa". Ejecutivos de Finanzas, Poder y Negocios Revista publicada por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas S.C. [http://ejecutivosdefinanzas.org.mx/articulos.php?id\\_sec=30&id\\_art=389&id\\_ejemplar=16](http://ejecutivosdefinanzas.org.mx/articulos.php?id_sec=30&id_art=389&id_ejemplar=16) (núm.: 3806, 01 de Febrero de 2006)
- Ciseo, Gustavo y Gradones, Pablo. "Principales tipos de Investigación". Artículo Electrónico por Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://www.uanl.com.mx> (Agosto 2007)
- García, Patricia del S. "Finanzas". Universidad Abierta. <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Finanzas-Garcia.htm> (2001)
- Gómez, Joaquín. "Competitividad Estatal de México 2006". Escuela de Graduados de Administración Pública. [http://www.imco.org.mx/libroweb/03\\_capitulo1.pdf](http://www.imco.org.mx/libroweb/03_capitulo1.pdf) (Agosto 2005)
- Grandi, Carlos. "Componentes de un Protocolo". Artículo Electrónico. [http://www.sap.org.ar/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/abc\\_grandi.p](http://www.sap.org.ar/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/abc_grandi.p)

- df (Marzo 2006)
- Malhotra, Naresh. Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. México: Editorial Pearson Educación; 4° Ed. 2004. ISBN 970-26-0491-5
- Menguzato, M. "La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management"/ M. Menguzato, J. J. Renau.- - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, (1995)
- Moreno Fernández, Joaquín. Estados financieros, análisis e interpretación Editorial: Grupo patria cultural. Año 2003. ISBN: 970-24-0412-6
- Observatorio Pyme México. "Primer Reporte de Resultados 2002". Publicación Electrónica por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía. <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf> (Marzo de 2003)
- Rubio, Julio E. "Los Conceptos Básicos de la Investigación". Publicación Electrónica de la División de Administración y Ciencias Sociales de Rectoría Sur. ITESM-CEM, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/excon1.html> (Año 1: Número 1: Julio-Agosto 1999)
- Vergara, Kervin. "Conceptos de Finanzas, y Principios Financieros". Publicación electrónica: Tu Economía. Net <http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php> (2002)
- 

#### **\*Acerca de los autores**

Mariana Álvarez elaboró el presente proyecto de investigación para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios en el Área Finanzas [daena@spentamexico.org](mailto:daena@spentamexico.org)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [abreu@spentamexico.org](mailto:abreu@spentamexico.org). Tel. 52-81-8354-5851

## Anexos

### Cuestionario: “Estrategias financieras en la PYME”

---

*Buen día, estamos llevando a cabo una investigación acerca de las estrategias financieras aplicadas a la Pequeña y Mediana empresa, con el fin de obtener información para la preparación de la tesis, para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios Área Finanzas. La información recabada va ser utilizada únicamente con fines escolares.*

#### Datos Personales

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Estado Civil: S \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_

Edad: 20 a 30 años \_\_\_\_\_

31 a 40 años \_\_\_\_\_

41 a 50 años \_\_\_\_\_

51 a 60 años \_\_\_\_\_

61 a 70 años \_\_\_\_\_

Datos de la empresa

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

---

**A continuación se presentan una serie de preguntas, favor de seleccionar la opción u opciones que mejor le parezcan según se indique.**

*1. ¿Qué tan de acuerdo está en que el éxito de una organización va de la mano con la buena aplicación de estrategias financieras?*

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Ni de Acuerdo ni en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )

*2. Elija el área por la cual usted considera que es la más importante para aplicar estrategias financieras:*

Competitividad \_\_\_\_\_

Dirección Financiera \_\_\_\_\_

Financiación \_\_\_\_\_

Riesgo Financiera \_\_\_\_\_

3. *Existe una relación entre las finanzas de la empresa con respecto a otras áreas de ella.*

Sí ( )

No ( )

Quizá ( )

4. *El éxito de la empresa tenga relación con un buen director financiero.*

Si ( )

No ( )

Quizá ( )

5. *Elija a su punto de vista, la mejor manera de financiación para una PYME.*

Bancos \_\_\_\_\_

Aportaciones de socios \_\_\_\_\_

Reinversión de utilidades \_\_\_\_\_

Emisión de acciones \_\_\_\_\_

Instituciones gubernamentales \_\_\_\_\_

Proveedores \_\_\_\_\_

6. *¿Cuál cree que sea la más común?*

Bancos \_\_\_\_\_

Aportaciones de socios \_\_\_\_\_

Reinversión de utilidades \_\_\_\_\_

Emisión de acciones \_\_\_\_\_

Instituciones gubernamentales \_\_\_\_\_



7. ¿Conoce usted alguna de las siguientes instituciones de apoyo financiero a la Pyme en nuestro país?

|  | Sí | No |
|--|----|----|
| Bancomext  |    |    |
| Programas de financiamiento emitidos por el estado |    |    |
| Programas emitidos por la Secretaría de Economía   |    |    |
| Instituto Pyme (próxima apertura)                  |    |    |
| Programas de apoyo por instituciones bancarias     |    |    |

8. ¿Ha tenido alguna vez contacto con alguna de ellas? (Si tu respuesta es sí, menciona con cuál o cuáles)

Sí ( )

No ( )

Cuál o cuáles \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles considera usted que sean los principales estados financieros que toma en cuenta para la toma de decisiones en su empresa? (Elija a su criterio)

Balance General \_\_\_\_\_

Estado de Resultados \_\_\_\_\_

Estado de Cambios en la Situación Financiera \_\_\_\_\_

Estado de Flujo de Efectivo \_\_\_\_\_

10. ¿Realiza usted algún otro estudio financiero que no se haya mencionado anteriormente? (Si su respuesta fue afirmativa, mencione cual)

Sì ( )

No ( )

Cual \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted lo que son las razones financieras?

Sì ( )

No ( )

Quizà ( )

12. Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles de las siguientes conoce y aplica para su análisis financiero en la empresa?

Razones de liquidez \_\_\_\_\_

Razones de deuda \_\_\_\_\_

Razones de rentabilidad \_\_\_\_\_

Razones de cobertura \_\_\_\_\_

13. ¿Cree que una Pyme deba de llevar a cabo periódicamente proyecciones financieras?

Si ( )

No ( )

Quizá ( )

14. En su empresa, ¿Que tanto les afectan las siguientes cuestiones?

Completamente de acuerdo (CDA)

De acuerdo (DA)

Ni de Acuerdo ni en desacuerdo (NAND)

En desacuerdo (ED)

Completamente en desacuerdo (CDEA)

|                                      | CDA | DA | NAND | ED | CDEA |
|--------------------------------------|-----|----|------|----|------|
| 15. Variación en el precio del dólar |     |    |      |    |      |
| 16. La competencia                   |     |    |      |    |      |
| 17. La alza de energéticos           |     |    |      |    |      |

18. ¿Qué tan frecuente innovan en su empresa?

Todo el tiempo \_\_\_\_\_

Pocos veces \_\_\_\_\_

Nunca hemos innovado \_\_\_\_\_

***Muchas gracias por su tiempo!***