



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“DETERMINANTES QUE CONDICIONAN LA  
PERMANENCIA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SERVICIO EN CHETUMAL QUINTANA ROO”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
Licenciada en Sistemas Comerciales

**PRESENTA**

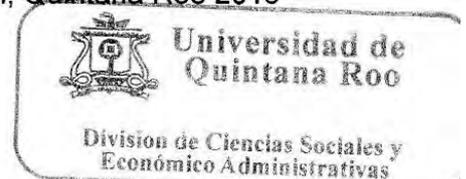
Adriana Serrano Medina

**DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo 2016





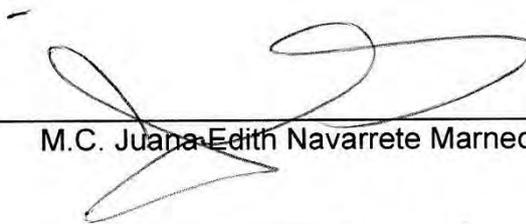
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:

  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

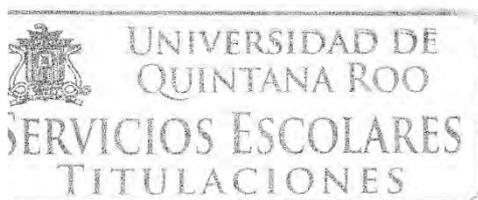
SUPERVISOR:

  
D.r Edgar Alfonso Sansores Guerrero

SUPERVISOR:

  
DR. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2016





## AGRADECIMIENTOS

### A MIS PADRES:

Gracias por permitirme tener una profesión, por todos los esfuerzos y sacrificios que tuvieron que hacer para que lo logre , por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida, muchos de mis logros se los debo a ustedes. Me formaron con reglas y algunas libertadas, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis metas y sueños.

### MAMÁ

.Eres la persona que siempre me ha levantado los ánimos tanto en los momentos difíciles de mi vida estudiantil como en lo personal. Gracias por tu paciencia, por tu amor incondicional, por esas palabras sabias que siempre tienes para mis enojos, mis tristezas y mis momentos felices, por ser mi amiga y ayudarme a cumplir mis metas.

### PAPÁ

Gracias por tus consejos, tu apoyo, por preocuparte por mí y estar al pendiente, por la orientación que me has dado, por enseñarme que los sueños se logran a base de esfuerzo y dedicación. Agradezco tus llamadas de atención, porque fueron las que me ayudaron a ser mejor persona y a centrarme en mis metas, y sobre todo por tu amor incondicional.

### ALGUIEN ESPECIAL

Por todo el apoyo que me has dado, has estado en las buenas y en las malas, por tu amor y por estar siempre a mi lado motivándome, por acompañarme en mis noches de desvelo y por compartir toda mi vida estudiantil, te agradezco por la paciencia que has sabido tener y por comprenderme.

### A MI DIRECTORA

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou y a mi supervisor el Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero les agradezco por haber contribuido en mi formación profesional, por sus consejo, paciencia y apoyo que me sirvieron para el desarrollo de mi tesis.



## ÍNDICE

### CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
i-. Planteamiento del problema .....	9
ii-. Objetivo .....	10
iii-. Objetivos específicos: .....	10
iv-.Preposiciones .....	10
<b>CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO</b> .....	11
1.1 Introducción.....	12
1.2 Concepto de fracaso empresarial.....	12
1.3 Quiebre empresarial.....	15
1.4 Modelos predictores de quiebra.....	19
1.4.1 Modelos univariables y multivariables para predecir quiebras.....	19
1.4.2 Método de ratios .....	20
1.4.3 Modelo Beaver (1966).....	21
1.4.4 Desarrollo de la etapa predictiva a través de modelos multivariables --	23
1.4.5 El análisis logit.....	24
1.4.6 El modelo Altman (1968).....	24
1.4.7 El modelo Altman, Haldeman y Narayaman.....	27
1.4.8 Modelo de Edmister (1972) .....	29
1.4.9 Modelo de Ohlson (1980).....	30
1.4.10 Modelo de redes neuronales de Giancarlo y Varetto (italia 1993) .....	31
1.5 Elementos del fracaso empresarial.....	34
1.5.1 Ausencia de una cultura empresarial: .....	34
1.5.2 Falta de análisis estratégico:.....	35
1.5.3 Mala administración: .....	35
1.5.4 Incompetencia personal: .....	35
1.5.5 Creerse todólogo: .....	36
1.5.6. Mala previsión financiera:.....	36
1.5.7 Adquirir deuda sin previsión: .....	36
1.5.8 Centralizar el poder:.....	37
1.5.9 Ausencia de controles: .....	37
1.5.10. Falta de planeación: .....	37



1.6 Factores determinantes en el fracaso empresarial-----	38
1.6.1 Características de la propia empresa:-----	42
1.6.2 Características del entorno empresarial: -----	42
<b>CAPITULO 2 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIO -</b>	<b>47</b>
2.1 Introducción-----	48
2.2 Concepto de empresa -----	48
2.3 Tipo de empresa -----	50
2.3.1 Por área de acción -----	51
2.3.2 Por sector productivo -----	51
2.3.3 Microempresas -----	51
2.3.4 Empresas pequeñas -----	51
2.3.5 Empresas medianas -----	51
2.3.6 Empresas grandes-----	51
2.3.7 El sector manufacturero. -----	53
2.3.8 El sector comercio -----	53
2.3.9 El sector servicios -----	53
2.3.10 Otras clasificaciones:-----	54
2.3.10.1 Según la propiedad del capital:-----	54
2.3.11 Según el ámbito de actividad:-----	54
2.3.12 Según el destino de los beneficios:-----	54
2.3.13 Según la forma jurídica:-----	55
2.4 Micro, pequeña y mediana empresa-----	56
2.4.1 Identificación de las necesidades y problemática específica de pyme en méxico-----	56
2.5 Las pymes en quintana roo-----	62
2.6 Conclusión -----	64
<b>CAPITULO 3 METODOLOGÍA -----</b>	<b>66</b>
3.1 Introducción-----	67
3.2 Características de la metodología cualitativa y cuantitativa -----	67
3.3 El estudio de caso -----	72
3.4 Concepto de metodología de la investigación-----	74
3.5 Tipos de metodología de investigación -----	75
3.6 Justificación del uso de la metodología cualitativa -----	77
3.7 Definición de la metodología cualitativa-----	77



3.8 Diferentes métodos de investigación cualitativos-----	78
3.9 Uso del estudio de caso-----	78
3.10 Diseño de la investigación -----	79
3.11 Conclusiones -----	80
<b>CAPITULO 4 HALLAZGOS EN LA EMPRESA “HOTEL EL MÁRQUEZ”-----</b>	<b>81</b>
4.1 Introducción-----	82
4.2 Evolución histórica -----	82
4.3 Historia del fracaso empresarial-----	85
4.4 Situación del fracaso -----	87
4.5 Interpretación del fracaso de la perspectiva de los factores -----	92
4.6 Conclusión -----	94
<b>CAPITULO 5 CONCLUSIONES-----</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusiones generales. -----	96
5.2 Limitantes -----	97
Bibliografía-----	98
Anexos-----	102
Entrevista:-----	102

### ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS, FIGURAS E IMÁGENES

Figura 1.	El fracaso empresarial dado un sistema de gestión ineficiente	18
Figura 2.	Modelos predictivos de la quiebra empresarial	19
Figura 3.	Elementos críticos del fracaso empresarial	34
Figura 4.	Principales causas del fracaso empresarial	40
Figura 5.	Tres dimensiones para la gestión del cambio una empresa	45
Figura 6.	La información contable y los sistemas de gestión y comercialización	46
Figura 7.	Clasificación de empresas	50
Figura 8	Diseño de la investigación	79
Tabla 1.	Distintas definiciones de fracaso empresarial	13
Tabla 2	Clasificación de las empresas en México	52
Gráfica 1	Establecimientos en México	58
Gráfica 2	Personal ocupado	58



Gráfica 3	Porcentaje de establecimiento según número de personas ocupadas	59
Gráfica 4	Producción bruta total generada por el total de empresas en Quintana Roo	59
Gráfica 5	Estructura sectorial en México	60
Gráfica 6	Muertes y nacimientos según el tamaño de los negocio	60
Gráfica 7	Supervivencia y mortalidad acumulada según la edad	61
Gráfica 8	Esperanza de vida de los negocios, según la edad	62
Gráfica 9	Unidades económicas por tamaño del establecimiento, en Quintana Roo.	62
Gráfica 10	Establecimientos en Quintana Roo por sector	63
Gráfica 11	Producción bruta total generada por el total de empresas en Quintana Roo	63
Gráfica 12	Distribución porcentual del personal ocupado por actividad económica	64
Imagen 1	Ubicación	83
Imagen 2	Logotipo	83
Imagen 3	Estacionamiento del hotel	84
Imagen 4	Hotel y restaurante el Márquez	86



# INTRODUCCIÓN



## I-. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la gran importancia que tiene la micro pequeña y mediana empresa (PYME) en México no siempre cuenta con la capacitación o recursos necesarios para llevar a cabo su labor y conservar su actividad. Estudios especializados de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2015) indican que sólo la mitad de las pymes existentes en el país alcanzan a sobrevivir durante dieciocho meses.

Este fracaso es grave para el empresario, pero es aún más grave dada la afectación que tiene para los miembros de la familia del empresario y para la gente que depende económicamente del empleado de la microempresa que fracasa. Las principales causas internas que impiden la permanencia o viabilidad de una pequeña empresa son, entre muchos otros, los siguientes: ausencia de cultura empresarial, mala administración, mala previsión financiera, adquirir deudas sin previsión, ausencia de personal adecuado, bajo nivel de ventas, poco capital para invertir, falta de estrategia o administración adecuada. Estos son algunos de los motivos por los cuales tienden a desertar, y abandonan el campo empresarial con un rotundo fracaso, ya no cuentan con las herramientas para competir con las empresas de alta industria. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2015)

Las pequeñas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pequeñas y medianas empresas (PYMES) que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (INEGI, 2014). Lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

Actualmente en Quintana Roo existen 57,186 Unidades Económicas de las cual 4,080 son pequeñas empresas representando un 7.1% de las unidades económicas (DENUE, 2014) Sin embargo, en los últimos años, se ha acentuado la tendencia de menor tasa de crecimiento en el número de negocios registrados.



Por lo cual con este motivo se enfocara a una investigación basada en las pequeñas empresas de Chetumal Quintana Roo del sector servicios, realizando un análisis interno para determinar las causas que condicionan la permanencia de una empresa y así evitar que estas fracasen en poco tiempo.

## **II-. OBJETIVO**

Determinar las causas internas que afectan la permanencia en el mercado de las pequeñas empresas en Chetumal Quintana Roo, aportando posibles soluciones y alternativas ante esta situación.

## **III-. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1-. Determinar las causas internas que afectan la permanencia de las empresas en general.
- 2-. Determinar características de las pequeñas empresas en Chetumal.
- 3-. Analizar, evaluar o determinar las causas internas que afectan la permanencia en el mercado de las pequeñas empresas del sector servicios en la ciudad de Chetumal.

## **IV-.PREPOSICIONES**

- a) La gestión es un factor determinante para el fracaso de la micro, pequeña y mediana empresa en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.
- b) La falta de financiamiento condicionó la sobrevivencia de la empresa “HOTEL EL MÁRQUEZ”.



# CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO



## 1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordan los fundamentos teóricos que explican el fracaso empresarial desde diversas perspectivas teóricas. Asimismo, se conceptualiza el término fracaso, diferenciándolo con la quiebra o bancarrota. La literatura revisada presenta que el fracaso en una actividad fuertemente competida puede obligar al empresario a cambiar de giro o buscar nuevos caminos.

En ese sentido, existen diferentes causas por las cuales se produce el fracaso empresarial; siendo las más comunes: falta de financiamiento, recursos limitados, ausencia de personal adecuado, endeudamiento excesivo, inadecuado manejo de costos, bajo nivel de ventas, poco capital para invertir, opciones adecuadas de financiamiento, falta de estrategia o administración adecuada.

Este fenómeno ha sido ampliamente estudiado en países desarrollados donde se han formulado diferentes modelos para predicción del fracaso con la intención de anticipar las dificultades de la empresa, así como proveer una herramienta útil para la toma de decisiones por parte de los individuos implicados en el funcionamiento de la misma.

Por último, se realiza un análisis descriptivo del concepto de quiebra y los modelos de predicción mayormente utilizados por los investigadores a través de los años, asimismo se expone una reseña del origen de dichos modelos, su estructura, así como variables que miden.

## 1.2 CONCEPTO DE FRACASO EMPRESARIAL

Esta situación de fracaso o insolvencia de una empresa no está definida de manera única y son muchas las definiciones y características que pueden delimitarlo. El fracaso empresarial es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, siendo también varias las causas por las que una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella (Ver tabla 1).

Tabla 1: **Distintas definiciones de fracaso empresarial**

AUTOR	TÉRMINO UTILIZADO	DEFINICIÓN
Beaver,1966	Fracaso	La incapacidad de la empresa para atender a sus obligaciones financieras a su vencimiento.
Blum,1974	Fracaso	Incapacidad de pagar las deudas por parte de la empresa, entrando en un proceso de la quiebra o en un acuerdo para reducir dicha deudas.
Deakin	Fracaso	Empresas que se encuentran en situación de quiebra, insolvencia, o fueron liquidadas a beneficio de los acreedores.
Taffler	Fracaso	Liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o intervención estatal.
Zmijewski	Fracaso	Solicitar la quiebra

Fuente: Tomado de la Revista Española De Financiación y Contabilidad Vol. XIV, N. 80 Julio-Septiembre 1994

De forma genérica, se pueden distinguir tres estados distintos de fracaso:

**Fracaso económico:** Cuando los ingresos son insuficientes para cubrir los costes.

**Fracaso financiero:** O lo que Altman (1986) denomina insolvencia técnica o en el sentido de capital: consiste en problemas de falta de liquidez.

**Fracaso jurídico:** (Insolvencia definitiva o en el sentido de bancarrota, según Altman (1986): se identifica con la existencia de un patrimonio neto negativo de la empresa, lo que conlleva una sanción legal.

Se ha identifica el cierre de las empresas como fracaso empresarial, pero algunos autores plantean diferencias entre cierre y fracaso.

De Castro, 1997; El cierre es la incapacidad de la empresa para sobrevivir, y por tanto, representa una interrupción del negocio, mientras que el fracaso se asocia a la falta de recursos financieros que conlleve al cese de las operaciones de la



empresa. El cierre de la empresa puede ocurrir por razones de carácter económico, como la quiebra, pero también por otras circunstancias, tales como enfermedad, envejecimiento o interés por tomar un trabajo o iniciar otra empresa (Herada, 2007).

La salida empresarial varía según dos dimensiones; la salida tanto de la pequeña empresa como del propietario del negocio. Es decir, las empresas de bajo rendimiento podrían salir del mercado a través de la quiebra o liquidación debido a razones financieras, así también, las empresas de fuerte rendimiento podrían ser adquiridas por otra organización existente. En cada uno de estos casos, el propietario de la pequeña empresa también sale de la actividad empresarial (Detienne, 2013).

Otro de los enfoques define la salida empresarial como la salida solo del empresario mientras que la empresa sigue funcionando. Este tipo de salida es más a menudo deliberada por parte del fundador y se puede atribuir a las estrategias de salida previstas, la jubilación, la voluntad de perseguir intereses distintos, o un mejor o diferente uso de los recursos. Así también un pequeño empresario puede tomar la decisión de cerrar una empresa y abrir otra. La salida de la iniciativa empresarial puede ser considerada como una decisión voluntaria y no necesariamente un signo de fracaso de la empresa o del individuo como propietario de la pequeña empresa. Esto se refleja en el uso del término “entrada” y “salida”, en lugar de “éxito” y “fracaso”.

Para Beaver (1966) la empresa es una reserva de activos fijos líquidos, en la que hay flujos de entrada y de salida de tesorería. Su enfoque se sustenta en que la reserva sirve, por definición, como un colchón que permite salvar diferencias temporales entre estas entradas y salidas. En estos términos, la solvencia se define en función de la probabilidad de que la reserva se agote hasta que un punto en el que la empresa sea incapaz de atender sus obligaciones al vencimiento. Sin embargo no queda claro el punto de corte en el que se advierte el inicio del fracaso empresarial.

Algunos autores argumentan que es preciso clasificar los procesos de fracaso empresarial porque existe posibilidad de que algunas empresas, que están experimentando tensiones financieras o formas leves del fracaso empresarial,



manipulen la información contable para aumentar la confianza del público (Wilcox, 1971). Probablemente alterando las magnitudes más populares en el análisis financiero. Otros afirman que las técnicas estadísticas sobre ajustan los modelos predictivos para alcanzar el máximo éxito clasificatorio en la muestra, reduciendo los modelos predictivos para alcanzar al máximo éxito clasificatorio en la muestra, reduciendo su validez externa (Hair, 1999).

Se argumenta que las empresas parecen seguir diferentes procesos que desembocan en el fracaso financiero y, por lo mismo, no es posible establecer que variables financieras ni que valores en las mismas determinan la futura solvencia o insolvencia de una firma (Ball, Foster y Laitinen, 1993) en este sentido Simón (1960) ha propuesto una solución ingeniosa al respecto, al diseñar una división de los procesos de decisión entre estructurados y no estructurados.

### **1.3 QUIEBRE EMPRESARIAL**

Desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos.

Para Altman (1986) la definición de quiebre debe sustentarse en la tasa de rendimiento sobre el capital (ROE), aunque esta tasa varía de acuerdo al tipo de actividad y al tamaño de la empresa.

Se ha considerado a la quiebra como el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas. La falta de liquidez puede ser propiciada tanto por factores internos (administración, capacidad de marketing, capacidad financiera, desarrollo tecnológico, entre otros) como por factores externos (sistema tributario, inflación, tipo de cambio, entre otros) (Watson y Everett, 1996; Sajady, 2006; Fonseca, 2013)

El fenómeno de quiebre empresarial no resulta nuevo dentro del estudio financiero, pero si la forma que la teoría financiera lo valora y resuelve. El artículo de Skeel (1998) hace un recuento de los trabajos desarrollados en el tema del fracaso empresarial, en donde podemos observar que fue a final del siglo XIX y a principios



del siglo XX que se comenzaron a desarrollar, fundamentalmente en el seno de la teoría anglosajona, algunos de los más interesantes trabajos en la materia. Desde entonces, la teoría de la quiebra empresarial se ha venido perfilando para resolver tres cuestiones básicas:

- Diseñar, fundamentalmente a partir de información contable e indicadores macroeconómicos, modelos matemáticos capaces de tipificar y predecir el fracaso y agrupar a las empresas en categoría dicotómica: empresa fracasada y empresas sanas.
- Tipificar el proceso de quiebra, aludiendo al comportamiento de indicadores de eficiencia financiera.
- Entender el proceso de fracaso empresarial a partir de las recomendaciones y actuaciones del análisis financiero

La teoría financiera ha dado poca importancia al aspecto teórico del fenómeno, y se ha centrado en elaborar modelos matemáticos que, a priori no solo predecirían el fracaso empresarial. Algunos tratadistas apelan a una disminución en las condiciones de rentabilidad como elementos que evidencian el fracaso, en tanto otros se refieren a la incapacidad para hacer frente a los compromisos adquiridos con sus acreedores, y otros simplemente, se centran en el comportamiento en las ventas.

De manera general podemos decir que existen dos tipos de quiebra; la jurídica y la técnica. La primera que tipifica en México por la ley de concursos mercantiles (2002); la segunda que si bien es reconocida por el anterior ordenamiento, es una cuestión dentro de la doctrina contable a través de las normas de información financiera del CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera) y de las regulaciones de las autoridades financieras competentes de calificación de cartera o valoración de empresas.

La Ley de Concursos mercantiles establece que la finalidad de la quiebra es la venta de la empresa del comercio (dueño del negocio), de sus unidades productivas o de los bienes que la integran para el pago de los acreedores reconocidos. El fracaso financiero solo se produciría al deteriorarse la confianza de los agentes externos que basarían su confianza en:



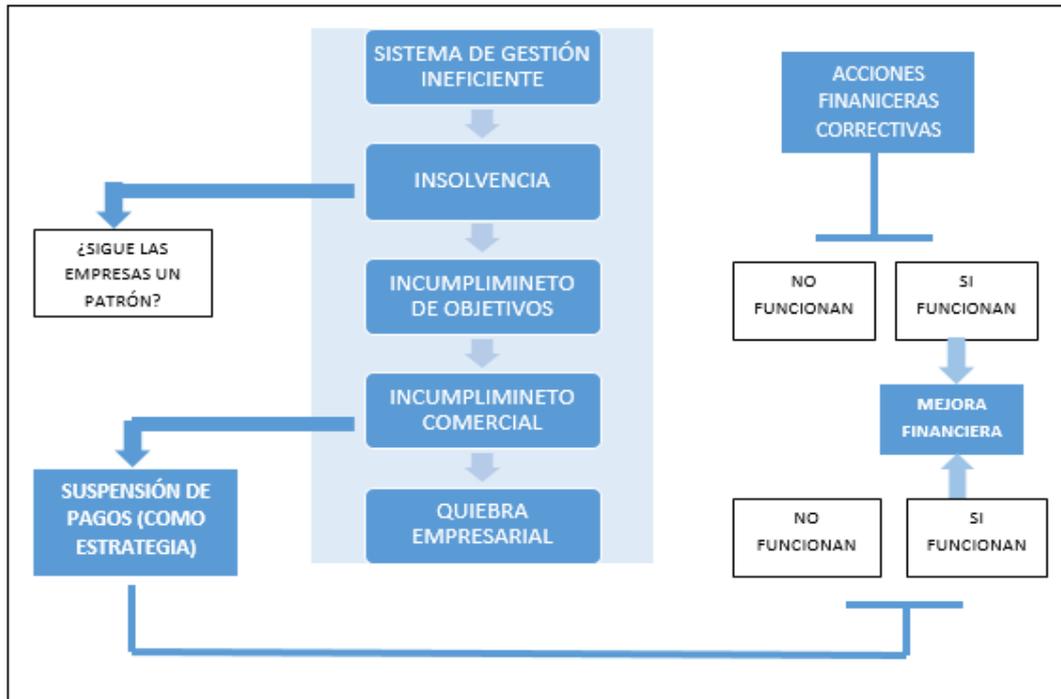
- a) El capital contable
- b) Los activos fijos actuales, los fondos generados esperados y la capacidad de captar financiamiento adicional( de inversionistas y acreedores) y sobre todo, en que
- c) La concepción del fracaso empresarial no impide que el proceso de degradación de las garantías pueda producirse de múltiples formas.

El estudio dirigido hacia el quiebre empresarial va tomando importancia al ir asentando sus bases y aún más importantes sus objetivos de estudio. Ya que con la ayuda de estos cada empresa sabrá los problemas que tendrá que resolver antes de que sus resultados financieros y la rentabilidad de sus activos de entrada y salida no sean los suficientes crear una reserva de colchón y la empresa sea incapaz cumplir con las exigencias del mercado como por ejemplo las diferencias temporales. Esto se complica al no poder identificar el punto que advierte el inicio de la quiebra empresarial. Esta quiebra será inminente cuando la empresa misma y sus unidades productivas sean vendidas para el pago de los acreedores reconocidos.

Una de las consecuencias más importantes del fracaso empresarial es la quiebra del negocio ya que se ha entendido como quiebra empresarial a los problemas serios de liquidez- solvencia que no pueden ser solucionados y causan el cierre del negocio y liquidando los activos. Al respecto la calidad en la gestión de la empresa resulta ser la piedra angular sobre la que descansa el logro de los objetivos empresariales (Ver figura 1).



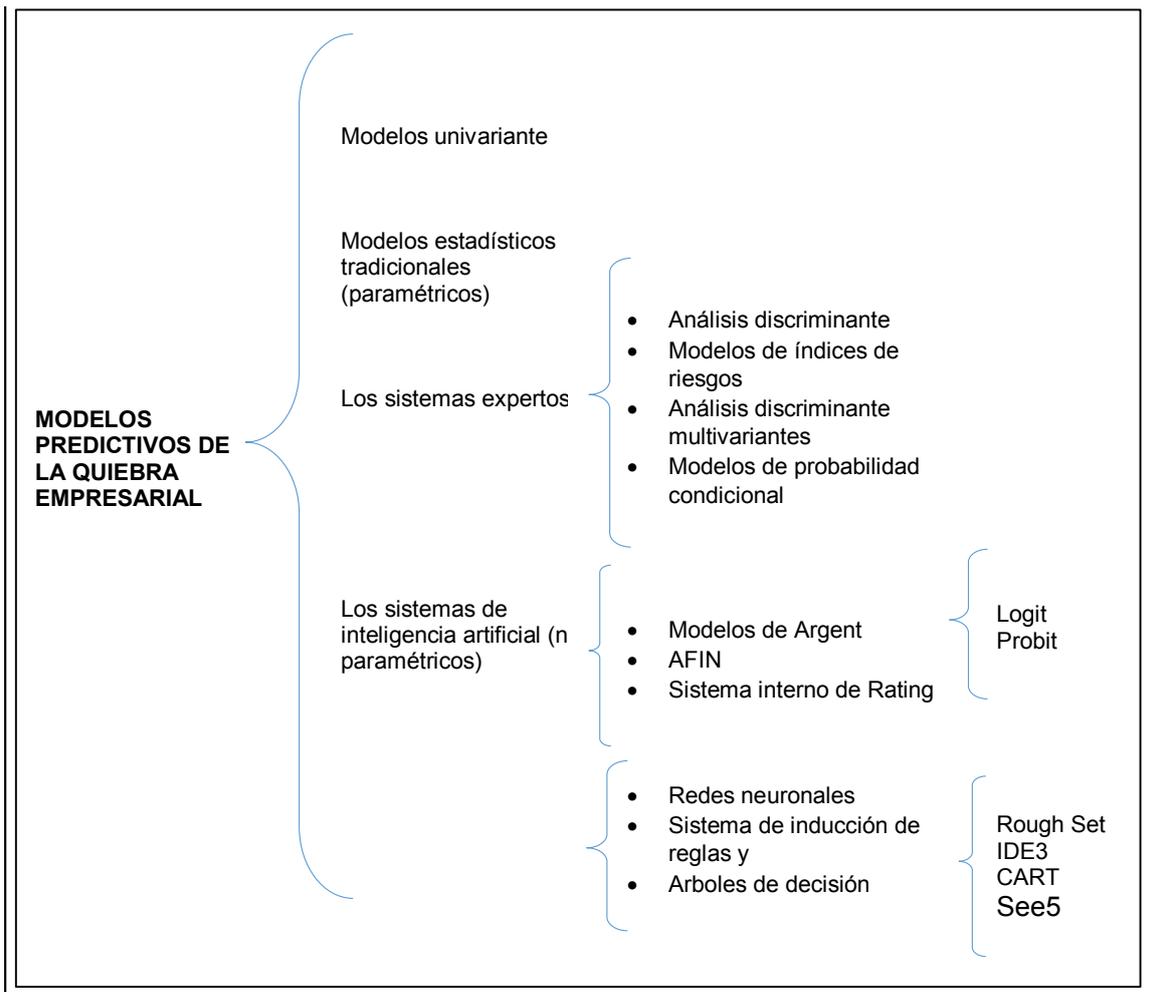
**Figura 1. El fracaso empresarial dado un sistema de gestión ineficiente**



Fuente: Tomado de Mosqueda (2008).

En la figura 2 se presentan los modelos de predicción de quiebra mayormente utilizados por los investigadores a través de los años, se da una reseña de cómo han surgido estos modelos, su estructura, las variables que utilizaron, como fueron conformadas las bases de datos usadas en los estudios a distintas empresas y los principios de clasificación de las mismas.

**Figura 2. Modelos predictivos de la quiebra empresarial**



Fuente: Tomado de Mosqueda (2008).

## 1.4 MODELOS PREDICTORES DE QUIEBRA

### 1.4.1 MODELOS UNIVARIABLES Y MULTIVARIABLES PARA PREDECIR QUIEBRAS

Los modelos de predicción de quiebra han atravesado por diversas etapas a lo largo de la historia, primeramente mediante estudios empíricos con los cuales se trató de determinar los niveles de solvencia con la finalidad de predecir o evitar la quiebra en una empresa.

Posteriormente surgieron los modelos univariables y multivariables con (Beaver: 1966; Altman: 1986) respectivamente, iniciando con ellos la etapa predictiva del fracaso empresarial. Durante la década de los setenta se intensificó la quiebra masiva de las empresas tanto de los países desarrollados como en países en vías



de desarrollo, esto ocasionó que los países más desarrollados en los campos de finanzas, estadísticas, informática y contabilidad emprendieran diversos estudios dedicados a la predicción de quiebra y la teoría de la solvencia. En casi todos los países con economías de mercado fueron surgiendo importantes estudios en relación a la predicción de quiebra en las empresas, a continuación se presentan algunos de ellos.

El modelo univariante considera los ratios financieros o predictores uno a uno, es decir, aislados de los demás. La hipótesis univariante no se caracterizan por ser la óptima, pero tiene la ventaja de su simplicidad, de forma que debe estar presente en cualquier tipo de investigación con su fase oficial.

Estas técnicas se basan en la investigación de la significatividad de cada ratio o capacidad de explicación de la quiebra, así como en la posibilidad de predicción de los ratios más significativos. Existen dos técnicas fundamentales de análisis univariante: el análisis de la varianza y el test de clasificación dicotómica.

Una clara limitación del modelo univariados resulta ser que diferentes variables pueden implicar distintas predicciones para la misma empresa. Por lo tanto, no es sorprendente que se hayan desarrollado modelos multivariados, que combinen la información de diversas variables financieras en un análisis interdependiente. La variable dependiente en estos modelos es: Una predicción de pertenencia a un grupo (ejemplo: fracasadas y sanas), es decir, un problema de clasificación o una estimación de la probabilidad de pertenecer a uno de los grupos (ejemplo: la probabilidad de quiebra).

#### **1.4.2 MÉTODO DE RATIOS**

Hace más de dos décadas, los análisis financieros empezaron a abandonar la técnica univariante para analizar la capacidad predictiva de los ratios, el desarrollo de los métodos estadísticos multivalentes, que permiten la combinación de dos o más variables ha propiciado

Los ratios parten de la idea de comparación de magnitudes, en latín “ratio” significa “razón, relación”; los ratios son la razón o relación que resulta de comparar dos cantidades significativas de un estado financiero. Lo ratios empezaron a utilizarse como medida del valor-crédito en la década de los sesentas, su principal objetivo



era investigar en qué medida representaban herramientas valiosas y adicionales para el análisis financiero con fines netamente descriptivos. (Lizarraga, 1997)

A través de trabajos empíricos se intentó demostrar que los ratios mostraban una tendencia desfavorable en las empresas conforme esta se acercaba al fracaso, muchos autores difieren acerca de la utilización del método de ratios ya que son un instrumento de observación para la empresa y es necesario tener un amplio conocimiento para poder obtener conclusiones significativas de las relaciones que expresa.

Autores como Lizarraga (1997) consideran que existían una gran cantidad de ratios y esto dificultaba el tener un significado económico y financiero claro ya que son demasiados complejo y susceptibles de distintas interpretaciones, de igual manera Horrigan (1965) consideraba que el uso de los ratios no era sencillo pero era la mejor manera de sintetizar la información financiera.

FitzPatrick (1932) llevo a cabo un estudio en el cual seleccionó a 19 empresas en quiebra y otras 19 sin quiebra para analizar 13 ratios en ellas durante un lapso de 3 a 5 años, como conclusión obtuvo que los ratios de las empresas sanas mostraban tendencias favorables y estables, en cambio las empresas fracasadas mostraban evolución desfavorable y diferencias significativas entre sus ratios.

Este método proporciona de una manera sencilla, rápida y significativa información primaria acerca de la evolución de la empresa pero dista mucho de cubrir las necesidades de las empresas modernas debido a la facilidad de manipulación de sus componentes y de los resultados que arroja ya que dependen del criterio de quien los analiza.

### **1.4.3 MODELO BEAVER (1966)**

Beaver (1966) Inició sus estudios empíricos descomponiendo los ratios a través de métodos estadísticos avanzados para posteriormente aplicarlos como una técnica para determinar la solvencia y la liquidez real de las empresas y con ello poder predecir una quiebra; con él surgieron los modelos univariables cuyo objetivo principal era el estudio por separado de una o varias variables independientes en relación con las dependientes y así poder realizar las predicciones financieras.

Su objetivo primordial no fue el crear el mejor predictor de quiebra sino el investigar la capacidad predictiva de los ratios financieros, ya que para él, los ratios podían



ser evaluados de acuerdo a su utilidad debido a que eran datos contables sintetizados y de acuerdo a la utilidad de cada uno de ellos sería su valor de predicción (Ibarra, 1995)

Beaver (1966) tenía la hipótesis de que la solvencia estaba ligada a variables independientes que podían ser controladas y que un único ratio podía tener la capacidad de predicción en cualquier caso; para ello analizaba cada una de las variables independientes por separado, posteriormente realizaba un análisis bivariado en busca de una relación entre dos variables independientes y finalmente analizaba simultáneamente tres variables o más.

Realizó diversos estudios comparando los ratios de las empresas fracasadas y no fracasadas, obteniendo como resultados que los flujos de activo líquidos eran mejores predictores de quiebra, afirmó que tanto a corto como largo plazo el ratio de cash flow/pasivo total era de los mejores predictores y que los ratios de rotación eran los peores.

Los estudios de Beaver (1966) fueron muy importantes en la teoría de la solvencia ya que logró separar y analizar los componentes de los ratios a través de métodos estadísticos y con ello demostrar la utilidad de la información contable y el uso de los ratios para conocer más acerca del fracaso empresarial.

Beaver (1966) sugirió aplicar los ratios con dirección por las siguientes des razones:

- a. Los todos los ratios tienen la misma capacidad de predicción.
- b. Los ratios no predicen con igual exactitud las quiebras y las no quiebras en las empresas.

Debido a esto Beaver (1966) estableció dos tipos de error; la tasa de error tipo I, el cual consistía en clasificar erróneamente a una empresa quebrada como una empresa sana y el error tipo II, en el cual se clasificaba erróneamente a una empresa quebrada como sana.

En el estudio realizado por Beaver (1966) obtuvo como resultado que el cash flow / pasivo total obtuvo una tasa de error tipo I de 13% y la del tipo II fue de 5% en un año previo a la quiebra, teniendo un incremento en los porcentajes de error de hasta un 24% cuatro años previos al momento de quiebra.



Así mismo, Beaver (1966) reconoció que los puntos débiles de su trabajo fueron el que sus estudios estuvieron dirigidos sobre la capacidad de predicción de un solo ratio y en posteriores estudios sugirió que se intentaran desarrollar nuevos modelos utilizando dos a más ratios simultáneamente para mayor exactitud en la predicción de quiebras.

#### **1.4.4 DESARROLLO DE LA ETAPA PREDICTIVA A TRAVÉS DE MODELOS MULTIVARIABLES**

La teoría de la solvencia tomó inicialmente como fundamento la metodología de los ratios y posteriormente se enriqueció con los métodos estadísticos multivariantes que conjuntamente al desarrollo del software estadístico como el SPSS, SAS, BMPD, SPAD, LISREL, etc.) proporcionaron a los investigadores instrumentos más eficaces para poder llegar a predicciones más confiables, además de que en el ámbito mundial los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas y procedimientos de auditoría y la institucionalización de comités internacionales para la elaboración de información económica y financiera tuvieron grandes progresos y ayudaron a mejorar las bases de datos y a su vez con esto se modificaron el diseño de los modelos y los resultados de los indicadores para predecir quiebras (Ibarra, 1995).

El modelo de Beaver(1966) logró alcanzar una exactitud del 87%, los modelos multivariantes posteriores fueron superando la exactitud con la aplicación de ratios más precisos y así obtuvieron porcentajes más altos en los modelos como el de (Altman, 1986) con un 95% al igual que Blum (1974) Edmister con 93%, Ohlson (1980) con 96%, algunos estudios como los de Altman (1986) lograron reducir el número de ratios utilizados en las investigaciones univariante al aplicar el método Múltiple Discriminante Análisis (MDA).

También se distinguieron otros estudios los cuales implementaron otras técnicas de análisis multivariante como el análisis discriminante lineal, análisis discriminante cuadrático, análisis de regresión, análisis de componentes principales, análisis factorial, análisis de clúster, análisis de redes neuronales, y el análisis de probabilidad condicional Logit y Probit los cuales constituyeron una mejor variante



de las regresiones ya que permitieron definir a la variable dependiente cualitativa como dicotómica o categórica.

#### **1.4.5 EL ANÁLISIS LOGIT**

La técnica de probabilidad condicional se utiliza para analizar variables cualitativas de carácter dicotómico

La técnica del análisis logit se aplica a la obtención de la probabilidad de que una observación pertenezca a un conjunto determinado, en función del comportamiento de las variables independientes. En nuestro caso, las variables independientes son datos contables y la variable dependiente puede tomar valores comprendidos entre 0 y 1. El valor cero significa que la empresa ha fracasado, y el valor 1 la probabilidad de que una empresa pertenezca al grupo de empresas fracasadas o de empresas no fracasadas.

El análisis logit no plantea restricciones con respecto a la normalidad en la distribución de las variables independientes, ni con respecto a la igualdad de matrices de varianza – covarianzas. Las variables independientes pueden ser discretas y continuas, y el proceso de cálculo de las probabilidades está basado en el ratio de máxima verosimilitud.

#### **1.4.6 EL MODELO ALTMAN (1968)**

A consecuencia de los estudios realizados por Beaver varios investigadores comenzaron a realizar estudios con modelos multivariantes con el fin de poder determinar con mayor precisión que empresas se dirijan a la quiebra y cuáles no, entre ellos se destacó Altman(1986) el cual introdujo por primera vez múltiples predictores de quiebra mediante el Análisis Discriminante Múltiple (MDA), actualmente Altman es considerado por un gran número de expertos como el investigador que más ha contribuido al desarrollo de la nueva teoría de la solvencia con la creación del modelo original de la “Z-Score” (1977.)

Realizó trabajos en México junto Hartzcel y Peck (1995) adaptando el modelo original de la Z-Score a economías emergentes con la finalidad de crear un nuevo indicador predictivo para este tipo de mercados, surgiendo así el nuevo indicador



denominado “Emerging Market Scoring Model” (EMS Model). Esto obedeció a que en los países emergentes para el otorgamiento de créditos existía una serie de riesgos adicionales los cuales no se contemplaban en los estados financieros tradicionales, como era el caso del riesgo de la moneda y el riesgo industrial.

Altman (1986) desarrolló sus investigaciones bajo un nuevo entorno tecnológico debido al uso de las computadoras y al gran avance de las escuelas estadísticas, logrando grandes y significativos resultados al combinar las técnicas estadísticas más sofisticadas con el análisis tradicional de ratios.

En una investigación que realizó Altman (1968) seleccionó una submuestras de 33 empresas que habían quebrado y otras 33 sin quiebra de tamaño medio y del sector manufacturero; aplicó 22 ratios a ambas submuestras, estas fueron definidas de acuerdo a su popularidad dentro de la literatura, su relevancia potencial en el estudio y la forma innovadora que presentaron. Los 22 ratios fueron reducidos a cinco factores que median: la rentabilidad, la liquidez y la solvencia la cual se refería al apalancamiento financiero ya que se refería a aquellas operaciones financieras efectuadas con préstamos, es decir, compra de activo a cambio de la adquisición de obligaciones.

Para Altman esos cinco factores demostraron ser las mejores combinaciones para el discriminante entre las empresas sin quiebra y las empresas en quiebra. Pero este autor no indicó en su estudio las bases sobre las cuales dividió su modelo en cinco categorías además de que no consideró dentro de los veintidós ratios el de cash flow/deuda total el cual había sido de los usados por Beaver (1966) argumentando la dificultad de obtener bases de datos que incluyeran amortizaciones.

El proceso de su investigación se compone de las siguientes cuatro etapas:

1. Observación de la significancia estadística de varias combinaciones de ratios incluyendo la contribución estadística relativa de los ratios individuales.
2. El análisis de intercorrelaciones entre ratios.



3. El análisis de la exactitud de predicción de varias combinaciones de ratios.
4. El juicio del análisis sobre los resultados obtenidos. (Altman, 1968.)

Este proceso dio como resultado la inserción de los cinco ratios en la función discriminante con los que Altman construyó la puntuación “Z-Score” que es considerada por varios académicos como uno de los más importantes modelos de predicción de quiebras y que se presenta a continuación.

### **Ratios para el modelo de Altman (1968): Z-Score.**

$$Z = V_1X_1 + V_2X_2 \dots V_nX_n$$

*Donde:*

$Z$  = punto de corte.

$V_n$  = coeficiente discriminante.

$X_n$  = variables independientes (ratios financieros).

$$Z = .012x_1 + .014x_2 + .033x_3 + .006x_4 + .999x_5 =$$

$$Z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5$$

**Dónde:**

$Z$  = Indicador global o sintético Z-Score.

$X_1$  = Ratio de Liquidez (capital circulante neto/ activo total).

$X_2$  = Ratio de Rentabilidad Acumulada (beneficios no distribuidos/activo total).

$X_3$  = Ratio de Rentabilidad (beneficios antes de intereses e impuestos/activo total).

$X_4$  = Ratio de Estructura Financiera (valor del mercado de fondos propios/valor contable de los pasivos).

$X_5$  = Tasa de rotación de capital (ventas netas/activo total).

Donde cada ratio representa un factor:

$x_1$  = Factor de liquidez.

$x_2$  = Factor de rentabilidad.

$x_3$  = Factor de rentabilidad.



$X_4$ =Factor de solvencia.

$X_5$ =Factor de eficiencia.” (Altman, 1968.)

#### 1.4.7 EL MODELO ALTMAN, HALDEMAN Y NARAYAMAN

Para 1977 las finanzas empresariales habían sufrido cambios importantes al igual que la tecnología había logrado grandes avances debido a esto (Altman, Haldeman y Narayanan, 1997) partieron del pensamiento de que tendrían que considerar cinco factores principales para actualizar y mejorar el modelo original, los cuales citó a continuación:

1. Investigar por qué cada vez había más fracasos en las empresas grandes.
2. Considerando la naturaleza temporal de las bases de datos, se establecía la necesidad de actualizar constantemente el modelo.
3. Querían investigar si era importante recurrir a las notas de los estados financieros para llevar a cabo los correspondientes ajustes contables, producto de las nuevas normas y principios generalmente aceptados de la contabilidad, con el objetivo de mejorar las bases de datos utilizadas en los modelos.
4. Comparar en qué medida se podía incluir en el modelo tanto empresas comerciales como industriales, sin perder por ello exactitud en la capacidad predictiva.
5. Revisar parte de la metodología del análisis discriminante para mejorar la técnica y la validez estadística de sus interpretaciones.”

Para esta nueva investigación, Altman seleccionó siete variables independientes que clasificaron de manera eficiente la muestra original y fueron las siguientes:

$X_1$  = Beneficios antes de intereses e impuestos/activo total. Esta variable coincidía con la variable  $X_2$  de su modelo anterior.

$X_2$  = Estabilidad de las ganancias. Se calculaba mediante una medida normalizada del error estándar a lo largo de la tendencia de diez años correspondiente a la variable  $X_1$  de su modelo anterior.



**X<sub>3</sub>** = Ratio de cobertura de intereses (beneficios netos de interés e impuestos/gastos financieros por intereses). Este ratio no había sido estudiado en casos anteriores a pesar de tener gran potencial informativo.

**X<sub>4</sub>** = Ratio de rentabilidad acumulada (beneficios retenidos / activo total). Este ratio coincidió con la variable X<sub>3</sub> del estudio anterior.

**X<sub>5</sub>** = Ratio de circulante (pasivo circulante/activo circulante). En el modelo original utilizó un ratio distinto para medir la liquidez (capital circulante / activo circulante), existen opiniones que consideran que ambos ratios de liquidez no proporcionan información importante para el modelo. Algunos autores opinan que más que medir la liquidez, miden la “falta de liquidez” y especulan si la liquidez es un factor importante en el análisis predictivo.

**X<sub>6</sub>** = Ratio o indicador de capitalización = fondos propios / fondos totales (pasivo+capital contable). Se intentó perfeccionar la variable X<sub>4</sub> del estudio anterior, los fondos propios fueron medidos tanto en el numerador como en el denominador con un valor de mercado.

**X<sub>7</sub>** = Tamaño de la empresa (total de activos intangibles). Este variable fue establecida como una variable independiente ya que no se quiso eliminar el efecto que tiene el tamaño de la empresa en la capacidad de predicción.

Este nuevo modelo arrojó resultados de alta capacidad predictiva obteniendo más de un 89% en las empresas sanas y 96% en las empresas fracasadas con un año previo a la quiebra.

Con estos resultados se logró aumentar la unidad de tiempo anticipado de las quiebras con ayuda del método “Lachenbruch” el cual aumentó de dos a cinco años previos a la quiebra, mejorando así el porcentaje de exactitud predictiva mostrando un 82.1% en las empresas sanas y un 69.8% para las empresas fracasadas, cinco años previos a la ocurrencia del evento. (Ibarra, 2001.)

Altman no dio a conocer las modificaciones hechas a las Z-Scores o “puntos de corte” seleccionadas al principio para la clasificación y que condicionaban directamente los porcentajes de error dando a conocer únicamente las variables independientes; por ello algunos investigadores opinan que el objetivo principal del nuevo estudio de Altman se enfocó en mostrar comparaciones de los resultados a través de la aplicación de diferentes alternativas.



Podemos considerar el modelo Altman como un método para evaluar riesgos el cuál definió como “la incapacidad de una empresa de hacer frente a sus pasivos, en este estudio la Z-Score indica únicamente la medida en que la empresa analizada se parece a otras que no han podido cumplir con sus créditos, pero su fin no es el predecir el fracaso empresarial futuro; es decir, el modelo Altman compara específicamente las características financieras y operativas de las empresas con las de un gran número de empresas que han fracasado.

#### **1.4.8 MODELO DE EDMISTER (1972)**

Robert Edmister obtuvo el grado de doctor en la Universidad de Perdue y la Universidad de Ohio 1970, dos años más tarde publicó un artículo en el cual trataba su trabajo empírico acerca del desarrollo de un número de métodos de análisis financieros basados en ratios para las pequeñas empresas, él mantenía la idea de que no todos los ratios ni métodos pueden ser predictores de quiebras.

Realizó estudios multivariados aplicando el método de Análisis Discriminante Múltiple, ya que consideraba de gran importancia la aplicación estadística en la predicción de quiebras, Edmister (1972) se enfocó únicamente en el fracaso empresarial de las pequeñas empresas, ya que los estudios realizados hasta 1972 se habían orientado solamente en las medianas y grandes empresas. (Ibarra, 1995.)

Con base en los estudios realizados anteriormente por otros autores, Edmister (1972) consideraba que se podrían realizar combinaciones de pocos ratios con el fin de construir una función discriminante con un alto grado de exactitud a condición de que se aplicaran en base de datos similares utilizadas para determinar la función; de igual manera consideraba que algunos ratios eran mejores predictores que otros y que no siempre serían los mismos ratios los mejores predictores en todos los estudios y que la función discriminante podría explicarse exactamente igual solo en situaciones similares en las que fuera generada la función y que la función en la que basaba su estudio sería de importancia solamente para el análisis de las pequeñas empresas.

Apoyándose en los estudios de (Beaver: 1996; Edmister:1972) sugirió incluir en la base de datos el estado de flujos de fondos y para la creación de su base de datos utilizó estados financieros de la “Small Business Administration” proporcionados por



“Robert Morris Associates”, la muestra estaba conformada por 21 pequeñas empresas quebradas y 21 pequeñas empresas no quebradas, los datos tenían una unidad temporal de tres años previos a la quiebra.

Los datos obtenidos de los estados financieros eran poco confiables debido a que las pequeñas empresas no tenían la obligación de realizar auditorías y con ellos los resultados que se obtuvieran en el estudio tendrían poca veracidad, sin embargo Edmister (1972) advirtió que debido a la tendencia y la inestabilidad de algunos parámetros de la muestra se debía de reflejar de igual manera estos fenómenos en las variables independientes transformándolas de continuas a dicotómicas, este proceso lo llevó a cabo estimando los coeficientes del modelo a través de una regresión, de esta manera combinó los niveles de las ratios con sus tendencias a través de dicotomizar las variables independientes.

#### **1.4.9 MODELO DE OHLSON (1980)**

(Ohlson J., 1980) Presentó un método estadístico diferente al que se utilizaba tradicionalmente para la predicción de quiebras, utilizó por primera vez el modelo econométrico reprobabilidad condicional de regresión logística (Logit) en lugar del MDA; ya que según él el “MDA Score” tenía poco valor interpretativo y las siguientes deficiencias:

1. El problema de la reducción de las variables independientes.
2. La distribución de los ratios no era normal en el modelo.
3. No había evidencia empírica generalizada sobre la correcta determinación de la contribución o significancia relativa de cada ratio dentro de la función discriminante.
4. Existía ausencia en la interpretación correcta de los ratios en términos financieros y económicos.
5. Había poca normalidad multivariadas para el conjunto de variables independientes y falta de un test que verificara esto.



6. Se observaba inexistencia de normalidad multivariantes en los ratios y falta de un test que lo verificara.
7. Había asimetrías positivas en la distribución de los ratios.
8. En ocasiones la variabilidad de los ratios en las empresas fracasadas era muy diferente con respecto a los de las empresas sanas, sin embargo en otras no. Esto dependía de la metodología que se aplicara.
9. En la muestra se presentaban problemas tales como la dispersión, definición y limitación de los grupos y la selección incorrecta de las probabilidades poblacionales previas.
10. En los resultados había una incorrecta evaluación de los costes de error tipo I y II en los resultados; un deficiente diseño e interpretación correcta del análisis discriminante; y faltaba certeza de igualdad en las matrices de covarianzas de los grupos, además de test que lo verificara.” (Ohlson, 1980)
11. Ohlson detecto que la definición de fracaso tenía diversas arbitrariedades y la comparación entre “quiebra y no quiebra” tenía una aproximación muy cruda además de muchas dificultades estadísticas y problemas metodológicos.

#### **1.4.10 MODELO DE REDES NEURONALES DE GIANCARLO Y VARETTO (ITALIA 1993)**

Giancarlo y Varetto (1993) realizaron un trabajo a través de redes neuronales el cual dividieron en cuatro etapas en las cuales perseguían los siguientes objetivos:

1. Verificar la capacidad de las redes neuronales para reproducir los valores numéricos de los Z-Scores que se obtienen a través del análisis discriminante lineal.



2. Verificar la capacidad de las redes neuronales para separar las muestras entre empresas sanas y empresas en quiebra.
3. Determinar los cambios de los resultados de las empresas a través del tiempo, ya que las funciones discriminantes tienen un problema de “sensibilidad” sobre dichos cambios.
4. Verificar la capacidad de las redes neuronales para no separar a las empresas en dos categorías como se hacía tradicionalmente, sino en tres categorías: “empresas sanas”, “empresas vulnerables” y “empresas inestables.”

A pesar de que para ellos, las redes neuronales no representaban la exactitud matemática en comparación con otros métodos estadísticos, consideraban importante con su proyecto probar nuevas metodologías de análisis para las empresas crediticias a través de construir y mantener una base de datos en la cual se incluyeran compañías con problemas financieros; esto con el objetivo de desarrollar investigaciones mediante procesos dinámicos, en tiempo real de quiebras y fracasos.

Buscaban crear modelos específicos para cada sector, es decir, el industrial, el comercial y el de la construcción; ya que querían tratar cada sector por separado y consideraban un modelo de “sistema de diagnóstico” en el que se tomara en cuenta empresas del mismo tamaño, en este caso únicamente tomaron en cuenta las empresas pequeñas y medianas.

El método de redes neuronales consistía en interconectar un gran número de unidades con otras, para ver si eran capaces de dar resultados que fueran relativamente fáciles de calcular, es decir, observar como un gran número de unidades interactuaban entre sí. Además de que las redes daban la posibilidad de trabajar con variables imprecisas, cambiando los modelos a través del tiempo para que fueran capaces de adaptarse gradualmente a cada caso nuevo que se presentara.

En cuanto a la unidad temporal, la estimación fue tomada dos años previos a que la empresa fuera clasificada como fracasada, debido a que según Giancarlo y Varetto (1993) las empresas transitan entre el procedimiento concursal y la



suspensión de pagos, un tiempo mayor a un año con respecto a su declaración fiscal.

Para llevar a cabo su estudio consideraron 213 empresas “poco estables”, ya que era el término que consideraron adecuado para el fracaso empresarial y fueron emparejadas con un número igual de empresas sanas, ambas submuestras fueron tomadas de las bases de datos de la Central de Balances de Turín, los sectores a los que correspondían las empresas muestreadas eran el industrial, el comercial, de la construcción y el detallista. (Ibarra, 2001.)

En base a los criterios establecidos para la variable dependiente, se clasificó en cinco zonas la primera función, las cuales fueron:

1. Empresas con alta seguridad
2. Empresas seguras.
3. Empresas con incertidumbre (entre seguras y vulnerables).
4. Empresas vulnerables.
5. Empresas muy vulnerables.

En la segunda función se establecieron otras cinco zonas de clasificación que fueron:

1. Empresas con alta vulnerabilidad.
2. Empresas vulnerables.
3. Empresas con incertidumbre (entre seguras y vulnerables).
4. Empresas con riesgo.
5. Empresas con alto riesgo de quiebra.

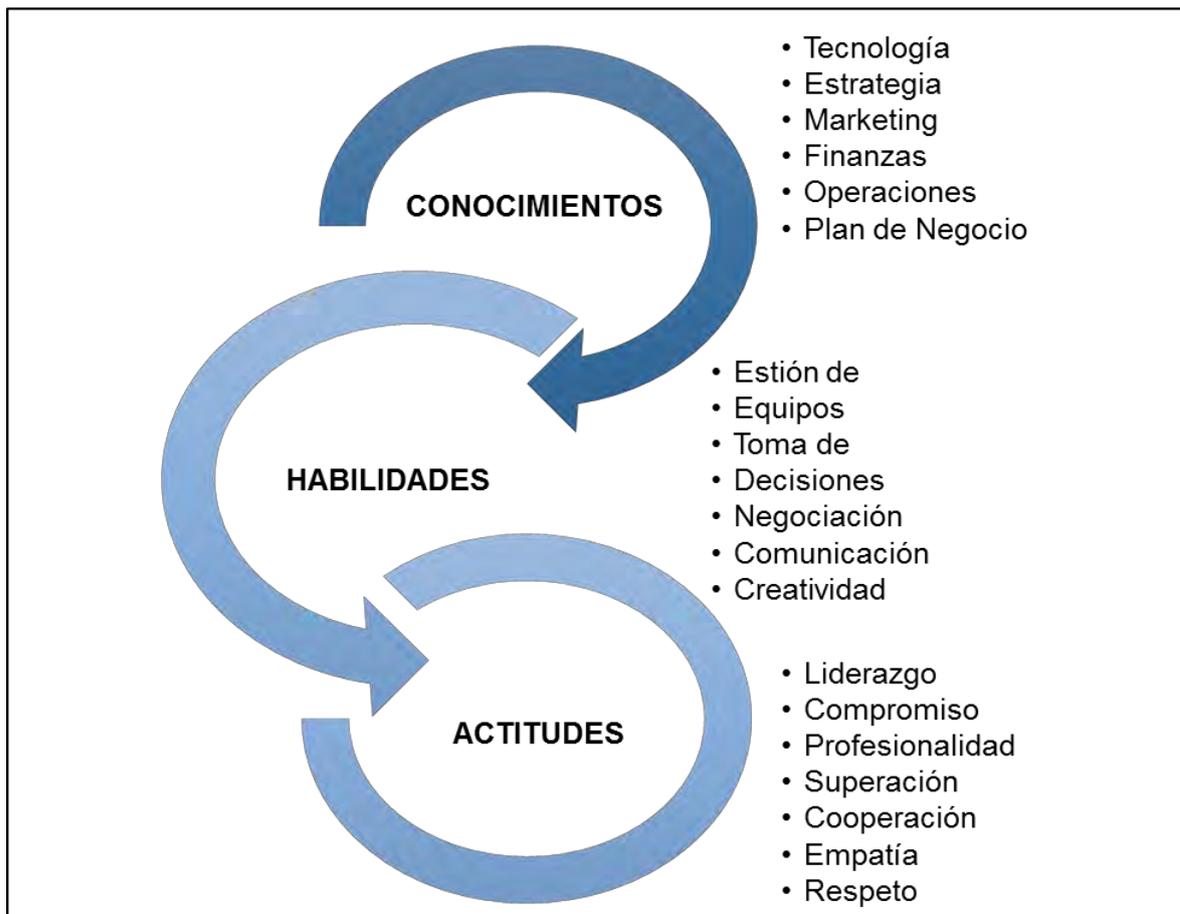
Un punto novedoso de esta investigación fue que probaron por primera vez un método alternativo al análisis discriminante, basado en la inteligencia artificial a través de redes neuronales; con el cual obtuvieron una exactitud de 92.6% para las empresas fracasadas.

Se puede concluir en que las redes neuronales proporcionaban al analista la capacidad para aproximarse a un valor numérico para discriminar funciones entre grupos de empresas sanas y no sanas con mayor exactitud del análisis discriminante múltiple, además de que el sistema tenía un poder predictivo considerable y era flexible, sin embargo era necesaria mucha información para estructurar las redes por ello los autores recomendaron utilizar simultáneamente el análisis discriminante múltiple y el método de redes neuronales.

## 1.5 ELEMENTOS DEL FRACASO EMPRESARIAL

Los principales elementos críticos que se presentan en el fracaso empresarial son los conocimientos del empresario, sus habilidades y actitudes (Ver figura 3).

**Figura 3. Elementos críticos del fracaso empresarial**



Fuente: Tomado de la CONDUSEF.

### 1.5.1 AUSENCIA DE UNA CULTURA EMPRESARIAL:

La mayoría de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién eres como empresa y hacia dónde te diriges.



### **1.5.2 FALTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO:**

Muchas PYMES inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad. Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de aranceles, y pasar por alto aspectos que pueden acabar con ellos como, mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Un buen ejercicio consiste en cuestionarte cosas como ¿qué necesidad satisface mi producto o servicio?, ¿qué ofrece mi producto o servicio?, ¿es único o especial?, ¿qué hará mi producto o servicio por mis clientes?, ¿qué no hará?, ¿qué podrá hacer después, que no está haciendo ahora? También es importante investigar el perfil de tu mercado y de tus consumidores con preguntas como ¿dónde están mis clientes?, ¿de dónde vienen?, ¿cuál es su ingreso?, ¿cómo compran?, ¿a qué precio?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo compran?, ¿quiénes son mis competidores?, ¿en dónde están?, ¿qué tan fuertes son? y ¿hay lugar para más competidores?, sin olvidar el tema de los riesgos que puede enfrentar tu empresa.

### **1.5.3 MALA ADMINISTRACIÓN:**

La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las PYMES. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas PYMES para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.

### **1.5.4 INCOMPETENCIA PERSONAL:**

Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Para evitarlo un buen consejo es recurrir a los



famosos simuladores de negocios que te ayudarán a evaluar qué tan preparada estás para dar el gran salto de empleada a empresaria.

#### **1.5.5 CREERSE TODOLOGO:**

Otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general. Por supuesto que muchas empresas empiezan así, siendo empresas de un solo hombre, pero el error está en seguir así al paso del tiempo. “Lo barato sale caro” el no contar con la gente adecuada y asumir que todo lo haces tú puede ocasionar más problemas que ahorros. Lo ideal es que en la primera oportunidad contrates al personal que necesitas para contabilidad, producción, ventas, recepción, logística, etcétera, lo que te ayudará a enfocar tus energías a la memoria de tu negocio, detectar las oportunidades y aprovecharlas en su momento.

#### **1.5.6. MALA PREVISIÓN FINANCIERA:**

Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo. No es aconsejable centrarse solamente en anticipar las inversiones de activo fijo. Contempla también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que te brinda el mercado, como un descuento especial por pago anticipado o la compra de una remesa a precio de oferta.

#### **1.5.7 ADQUIRIR DEUDA SIN PREVISIÓN:**

Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la PYMES. Es importante definir cuál es nuestro objetivo, cómo lo podemos lograr y si es con crédito o no, como lo vamos a lograr. Es necesario realizar y con disciplina dar seguimiento al presupuesto que realicemos. Es aconsejable también definir si no hay otros mecanismos de financiamiento porque a veces lo que se requiere es



capital (socios) y no crédito y si ésta es la opción, debe estar bien definido cómo se aprovechara y qué consecuencias tendrá, en cada caso.

#### **1.5.8 CENTRALIZAR EL PODER:**

Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos. Es aconsejable tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un problema. Empresario PYME Se recomienda establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la institución. Conseguir que la empresa tenga vida propia, que no dependa de una o dos personas y esto significa construir órganos de gobierno que garanticen la capacidad de los nuevos dueños conforme se vayan incorporando y la disposición de esos dueños a cuidar la empresa tanto como lo hizo el fundador.

#### **1.5.9 AUSENCIA DE CONTROLES:**

Es importante tener medidas de control, de lo contrario tendrás fallas en la operación de tu organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción etcétera. Así como tener al día los manuales de operación (por aquello de que se vaya un empleado llevándose consigo el capital intelectual) y toda la documentación de la empresa en regla.

#### **1.5.10. FALTA DE PLANEACIÓN:**

Con frecuencia las PYMES no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa. Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo. Para ello debes contestar con sinceridad: ¿por qué creo que habrán de darse las ventas?, ¿qué elementos tengo para que esas ventas se den?, ¿la



situación del mercado es ideal para lograrlo?, ¿es el momento adecuado para vender u ofrecer esos productos o servicios? En caso de que te dediques a la manufactura también debes tener control de la producción: ¿de qué tamaño debe ser mi planta?, ¿cómo deberá estar distribuida?, ¿qué maquinaria y equipo requiero?, ¿cómo voy a afectar el medio ambiente, controlar los desperdicios, cuáles serán mis controles de calidad, qué manejo daré a los inventarios? Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (CONDUSEF, 2011) publicó una lista de los errores más comunes entre los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs. ([www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx))

## 1.6 FACTORES DETERMINANTES EN EL FRACASO EMPRESARIAL

Son varias las razones, incluso en la práctica, las que justifican el estudio del fracaso empresarial;

- I. El fracaso empresarial afecta a varias entidades económicas al mismo tiempo y genera costos macroeconómicos muy importantes. Es importante estudiar el fracaso empresarial porque permite tomar acciones preventivas o correctivas en aquellas empresas que han sido detectadas con posibilidad de quiebra. En este sentido, las empresas asumen varios tipos de costos, no solo los directamente relacionados con los socios internos de la compañía, como el propio empresario, el administrador o los empleados, sino también aquellos costos que afectan el entorno de la empresa, relacionados con los acreedores, los proveedores, los bancos, los clientes y el gobierno y la economía como un todo. En definitiva por este efecto contagio, el costo del fracaso de una empresa afectada a la red de empresas conectadas entre sí, por ende se convierte en una espiral descendente para toda una economía (Bickerdyke , 2000) . Como ejemplo Amrhein y Katz (1998) encontró evidencia de que la predicción de fracaso no solo es importante para la empresa expuesta sino también para las empresas que están relacionadas con ella pues , de alguna forma se afecta a una economía en su conjunto.



- II. Es preciso estimular el estudio del fracaso empresarial dado que tiene efectos de espiral descendente que influye en el entorno económico general. En muchos países como el Reino Unido, estados unidos, España, argentina, Bélgica, Israel, México y Canadá, entre otros las tasas de bancarrota se han ido incrementando en los últimos años, en lo particular se advierte una mayor vulnerabilidad a la quiebra empresarial
- III. La mayor disponibilidad de información y evaluación en las técnicas estadísticas que han motivado un mayor interés sobre las posibilidades de investigación del fracaso empresarial.
- IV. La utilización de rating de insolvencia, basado en métodos objetivos de valoración de riesgo, se ha visto enormemente impulsada con la entrada en vigor del nuevo acuerdo de capital de Basilea, propuesto por el comité de supervisión bancaria Basilea. Uno de los objetivos de esta reforma es establecer una medida de capital regulatorio más sensible al riesgo de la actividad bancaria en general, y en concreto al riesgo crédito. Bajo este enfoque, los requerimientos de capital se determinaran a partir de la probabilidad de impago de los diferentes elementos que componen la cartera crediticia, siendo necesario para ello disponer de un sistema interno de rating. Los sistemas de rating se plantean como una herramienta adecuada para los aspectos relacionados con el riesgo de crédito: 1) identificación, medición, seguimiento, y control de riesgo, 2) Definición de estrategias y políticas sobre riesgo de crédito, 3) Fijación del precio de las operaciones, 4) asignación del capital a las operaciones y su posible inclusión en los cálculos de ratios de rentabilidad como la rentabilidad sobre las ganancias.
- V. Un mayor compromiso por parte de los académicos para estudiar el fenómeno desde el punto de vista de mercados imperfectos y de asimetría en la información; particularmente manifiesto en las valoraciones de los riesgos que se hacen de los créditos. Aun y cuando esto contradiga el estudio pionero de Modigliani y Miller (1958), quienes asumían que los mercados financieros son perfectos y que las decisiones de inversión y financiamiento se pueden tomar por separado , queda claro que los

mercados financieros no funcionan así , se interrelacionan y, por lo mismo, no son perfectos.

Hasta ahora la evidencia encontrada sugiere que para evaluar y predecir el riesgo por fracaso empresarial es preciso encontrar un modelo adecuado para cada tipo de empresa, o bien que el modelo tenga la capacidad para tipificar el comportamiento financiero dentro de un patrón adecuado.

Los factores que inciden en el proceso de creación y desarrollo de las empresas son múltiples. En los últimos años el papel central que han adquirido las pequeñas empresas como elemento generador de empleo y riqueza, así como las elevadas tasas de mortalidad empresarial que han caracterizado a las de nueva creación, ha proporcionado el desarrollo de iniciativas y programas de apoyo destinados a favorecer la creación y su consolidación. En estos programas se han destinado recursos a financiar estudios que han permitido identificar las principales causas de fracaso en las empresas que abandonaron su actividad (Figura 4). En general, muchas opiniones apuntan la existencia de factores que clasificamos de esta manera:

- Características de los emprendedores
- Características de la propia empresa
- Características del entorno empresarial

**Figura 4. Principales causas del fracaso empresarial**



Fuente: Tomado de Medina y Correa (2009).



**Características de los emprendedores:** diversos estudios plantean que cuanto mayor sea la información y experiencia profesional de los socios y cuanto mayor sea su número, mayores serán las probabilidades de supervivencia de las empresas (Taylor, 1999). Sin embargo, a pesar de que algunos estudios indican que la existencia de un mayor número de socios reafirma la posición de la empresa en el mercado (Peña, 2001), la realidad evidencia que un elevado volumen emprendedores españoles prefieren lanzarse a la aventura empresarial en solitario, optando en mayor medida por la figura de empresario individual. Esta preferencia implica que las menores obligaciones formales que caracterizan a este tipo de empresas compensan sus mayores riesgos, al quedar comprometido todo el patrimonio personal del empresario en el desarrollo de la actividad.

Además, la mayor parte de las sociedades de responsabilidad limitada creadas en nuestro país son unipersonales, siendo esta figura jurídica preferida por los empresarios y emprendedores españoles.

Tal vez, la reticencia a compartir el proyecto empresarial con otros socios venga determinada por la dificultad de encontrar (compañeros de viaje, adecuados, con los que luego no surjan continuamente problemas de entendimiento que conduzcan al fracaso).

Por otro lado el sexo de los creadores de la empresa también ha sido considerado como un factor susceptible de afectar al éxito del negocio.

Son numerosos los estudios Harada (2001) que señala que las probabilidades de supervivencia de las empresas creadas por mujeres son inferiores a las creadas por hombres, lo que parece apuntar que estas soportando un número mayor de obstáculos culturales, sociales e incluso institucionales. Además, el número de empresas creadas solo por mujeres todavía es muy inferior a las creadas solo por hombres, aunque cada vez es más habitual la presencia femenina entre los promotores de un proyecto (De la Vega *et al* , 2007)

Otro aspecto del capital humano que ha resultado relevante es la experiencia y motivación de los creadores; también características personales como la tendencia , el empeño y la ambición por conseguir una empresa rentable y competitiva , parecen ser decisivas , aunque es la situación laboral de partida la variable con un



mayor incidencia .En este sentido , cabe esperar que la motivación de un desempleado que pone en marcha una empresa, en parte con financiación pública, sea menor que la de un emprendedor que abandona un trabajo estable y compromete sus ahorros en su idea empresarial. En la práctica, el motivo que suele inspirar la creación de un mayor número de empresas es el deseo de trabajar por cuenta propia y el de mejora del patrimonio personal. Por tanto, los nuevos negocios surgen más oportunidad que por necesidad.

Con respecto a la experiencia de ha demostrado que aquellas empresarios que presentan un mayor conocimiento del sector o han gestionado previamente alguna empresa, tienen mayores probabilidades de supervivencia.

### **1.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PROPIA EMPRESA:**

El tamaño inicial ha supuesto en ocasiones uno de los factores que más condiciona la supervivencia empresarial, mostrando las firmas que comienzan con una dimensión inicial más elevada mayores probabilidades de supervivencia en él tiempo. Con respecto a las estrategias hay que señalar que algunos estudios han puesto de manifiesto la importancia de la innovación, las estrategias de diferenciación y la calidad como elementos diferenciadores de los productos o servicios de una empresa respecto al resto, aportando a estas una ventaja competitiva sostenible que favorece su consolidación en el mercado.

### **1.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL:**

Con frecuencia aspectos tales como el desconocimiento del nivel de demanda real o una infravaloración del grado de competencia, resultan factores determinantes del fracaso empresarial. Además, sobre este aspecto hemos de destacar que existe un vacío de trabajos empíricos, pues la mayoría de los estudios se han centrado en analizar el impacto de las características del empresario y los rasgos internos de la propia empresa, concediendo poca importancia al impacto del entorno. Por otra parte, este bloque también se encuentran las administraciones públicas, porque a pesar del esfuerzo de mejora realizado en los últimos años con la implantación de la ventanilla única empresarial, o la creación de la figura de la sociedad limitada nueva empresa, lo cierto es que los tramites de constitución siguen siendo uno de los puntos negros del proceso, y aun son mayores las dificultades de acceso a una



subvención. Precisamente, las dificultades de acceso a la financiación ajena continúan siendo uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores, que se ven obligados no solo a aportar al proyecto la totalidad de sus ahorros, sino a comprometer sus bienes personales para poder acceder a deuda, cargándose las entidades financieras un coste de financiero superior por los mayores riesgos que caracterizan a este tipo de empresas. Además, aquellos emprendedores que no dispongan de bienes personales que puedan servir como garantía hipotecaria se enfrentan a serias restricciones en el acceso a la financiación. (Medina y Correa, 2009)

El problema de supervivencia no es exclusivo de un tipo de empresa, (Ohlson, 1980; Lazy, 2000) encontraron evidencias de que el tamaño es un factor determinante. Los resultados surgieron que la micro y pequeña empresa comerciales son más vulnerables al fracaso empresarial.

La micro y pequeña empresa aglutinan a la mayor parte de mano de obra en México. De igual forma, México es un país de comerciantes más que de industrias o servicios; 55 de cada 100 empresas pertenecen al sector comercio, 30 a la industria y 15 empresas pertenecen al sector servicio. Por lo que significa que existe una alta concentración del empleo en las empresas comerciales de tamaño micro o pequeña.

Ante este panorama es preciso analizar los factores externos como los internos que motivan el fracaso empresarial en este tipo de empresas. Dentro de los primeros están el desequilibrio económico, los créditos inapropiados, la competencia desleal, el entorno jurídico entre otros. El ganador del premio Charles Coolidge Parlin de la American Marketing Association del año 2004, Jagdish Sheth, encontró que los factores externos más incisivos del fracaso empresarial en empresas sanas se circunscriben entrono a:

- Regulación
- Mercados de capitales
- Competencia
- Tecnología



- Globalización
- Clientes

Sheth (2005) advierte que la regulación sería el factor más influyente en el proceso de quiebra de las empresas; ya que si bien pueden cambiar totalmente la naturaleza de una industria, muchas compañías son simplemente incapaces de adaptarse como es evidente en las industrias aéreas y de telecomunicaciones y otras industrias no reguladas.

Con respecto a los factores internos si bien los estudios no enfatizan sobre la ponderación de los elementos que afectan decididamente en el éxito empresarial, la eficiencia del control interno, las características del producto, los valores, los planes estratégicos, la preparación gerencial y la eficiencia administrativa, son algunos de los aspectos internos más relevantes. Investigaciones señalan que los factores internos que determinan el éxito o el fracaso de las empresas mexicanas son precisamente la falta de experiencia la gestión adecuada, la formación para los negocios y las características producto o servicio.

Según Mora (1994) encontró que las empresas fracasaban porque tenían los problemas en sus áreas organizativas principales:

**Áreas de finanza:**

- El 80% de las nuevas empresas desaparece a causa de una capitalización insuficiente.
- Error al estimar las necesidades financieras.
- Inadecuada gestión del cash-flow.

**Área de dirección:**

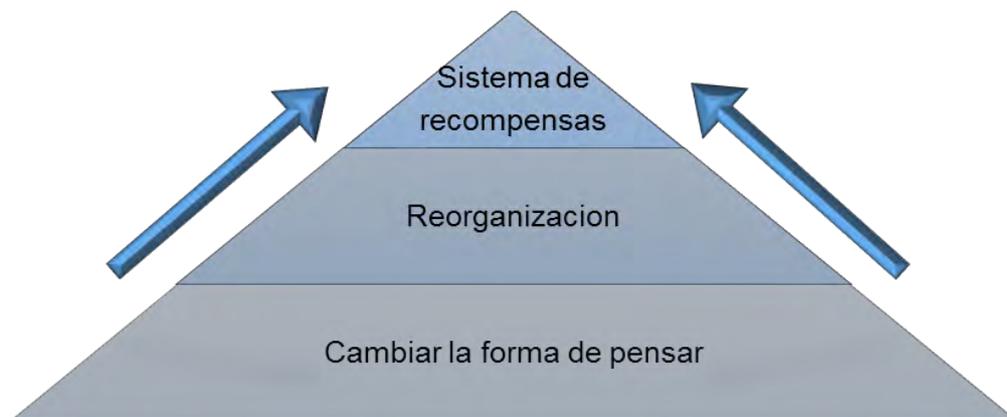
- Formación empresarial precaria.
- Inadecuada o ausente planificación (Destacados: plan de empresa, planes sectoriales, planificación del crecimiento)

**Área de marketing.**

- Inadecuado diseño de producto o servicio.
- Inadecuada gestión del mapa de posicionamiento competitivo.

El fracaso en las empresas se debe a que no ponen especial cuidado en las tres dimensiones para la gestión exitosa para los negocios, si se toman en cuanto las tres dimensiones para la gestión del cambio una empresa puede no puede solo sobrevivir si no generar negocio exitoso (Ver figura 5).

**Figura 5. Tres dimensiones para la gestión del cambio una empresa**



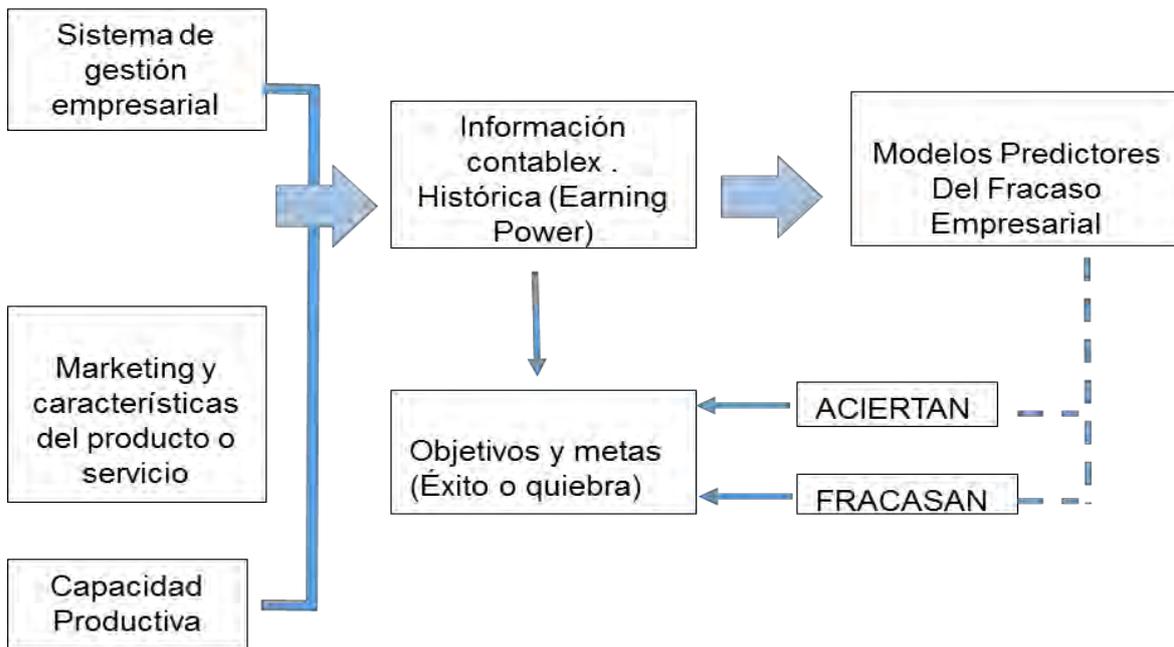
**Fuente:** Tomado de Mosqueda (2008).

La primera dimensión se refiere a cambiar la forma de pensar esto esta normalmente acompañado por programas de liderazgo. La segunda es algún tipo de reorganización; lo cual incluye la eliminación o la estructuración de las responsabilidades de liderazgo de la organización. Por último el cambio más importante es el sistema de recompensas.

### **La información contable**

La teoría financiera acepta que cualquier sistema de gestión repercute directa o indirectamente en los estados contables de un negocio. Así la teoría de expectativa empresarial, que deriva en los modelos predictivos tradicionales de la quiebra basa su estimación en información contable. La información contable captura la realidad económica de la empresa y esta diferirá de un ente económico a otro por la simetría en la eficiencia en los sistemas de gestión administrativa, por la experiencia y preparación gerencial, por la efectividad de los procesos de marketing, por la congruencia y entre las características del producto o en el servicio con las expectativas del cliente, y por la capacidad productiva.

**Figura 6. La información contable y los sistemas de gestión y comercialización**



Fuente: Tomado de Mosqueda (2004).

En la figura 6 se muestra como el sistema de gestión empresarial en su conjunto, la experiencia y preparación gerencial, los aspectos de marketing y su relación con el producto y su capacidad productiva determinan el estado económico pasado y presente de la empresa. La contabilidad se convierte en la herramienta que objetiva la información, no solo para satisfacer los objetivos y metas planteadas, si no que se le acepta como un sistema de información su capacidad predictiva.

Grubert et al. (1998) y Mosqueda (2004) que las empresas y los gerentes manipulan la información contable si esto les permite alcanzar o justificar su actuación. La mayor parte de las empresas fracasadas que han sido auditadas tienen informes de auditoría con salvedades valoradas con una frecuencia inusualmente elevada lo que hace suponer que justaban los estados contables para impactar positivamente las magnitudes más populares del análisis financiero debemos asumir que la información contable contenida en los estados financieros no es suficiente para capturar la realidad económica de la empresa, que se precisa de otros indicadores para reforzar o alcanzar el valor real de la empresa.



## **CAPITULO 2 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIO**



## 2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta un análisis descriptivo de la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, así como su relevancia en el desarrollo económico y sus características.

En el primer apartado se aborda el concepto de empresa desde diversas perspectivas, predominando el enfoque económico, así como la clasificación de las empresas en México conforme su sector, ingreso anual de ventas, personal ocupado y estratificación siendo micro, pequeña y mediana, bajo varios criterios de selección adoptados para su estudio económico. Asimismo se describen las necesidades y problemáticas de las empresas en México.

Como último apartado se hace referencia de la situación de las PYMES de forma general en la zona sur-sureste de México, de acuerdo a los datos estadísticos más recientes, analizando la situación, contribución y problemática de estas empresas en el estado de Quintana Roo y municipio de Othón P. Blanco.

## 2.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Para cada enfoque o actividad económica existe una definición de empresa desde el punto de vista social, de producción, jurídica, económica entre otros; con distintas interpretaciones que al final llegan a la misma conclusión, emprender actividades satisfactorias para la sociedad considerando aquellos elementos relevantes que definirán su éxito reduciendo riesgo e incertidumbre.

Para Rodríguez (1985) la definición de empresa es: “La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la económica de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes”

Algunas de las características básicas de las empresas son:

- a) Tienen derechos y obligaciones
- b) Es una entidad económica



- c) Tiene una acción mercantil
- d) A través de su administración puede tener pérdidas o ganancias

Desde el punto de vista económico, la empresa puede ser definida como la organización de las fuerzas económicas (capital y trabajo) con finalidad de producción de bienes y servicios, dirigida a obtener ganancias.

El concepto económico toma en cuenta que la empresa es una unidad organizada en la cual participan varios factores: el sujeto organizador, los elementos patrimoniales, las diversas actividades. (Morales, 1988)

También está sobreentendido que el empresario realiza su tarea con una finalidad de lucro, corriendo los riesgos inherentes.

De acuerdo a los conceptos determinados por los autores Rodríguez (1985) y (Morales, 1988), podemos determinar cómo concepto de empresa que es una entidad económica con fines lucrativos que tiene como objetivo satisfacer una necesidad en la sociedad a través de un producto o servicio.

Las características de las PYMES son determinantes para obtener una definición más amplia que ayuda a comprender su importancia en el mercado. Fleitman (2000) considera como características principales las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común puede ser superior al de las empresas grandes.
- División del trabajo teniendo cada vez mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una organización óptima en lo relacionado con el personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras



con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.

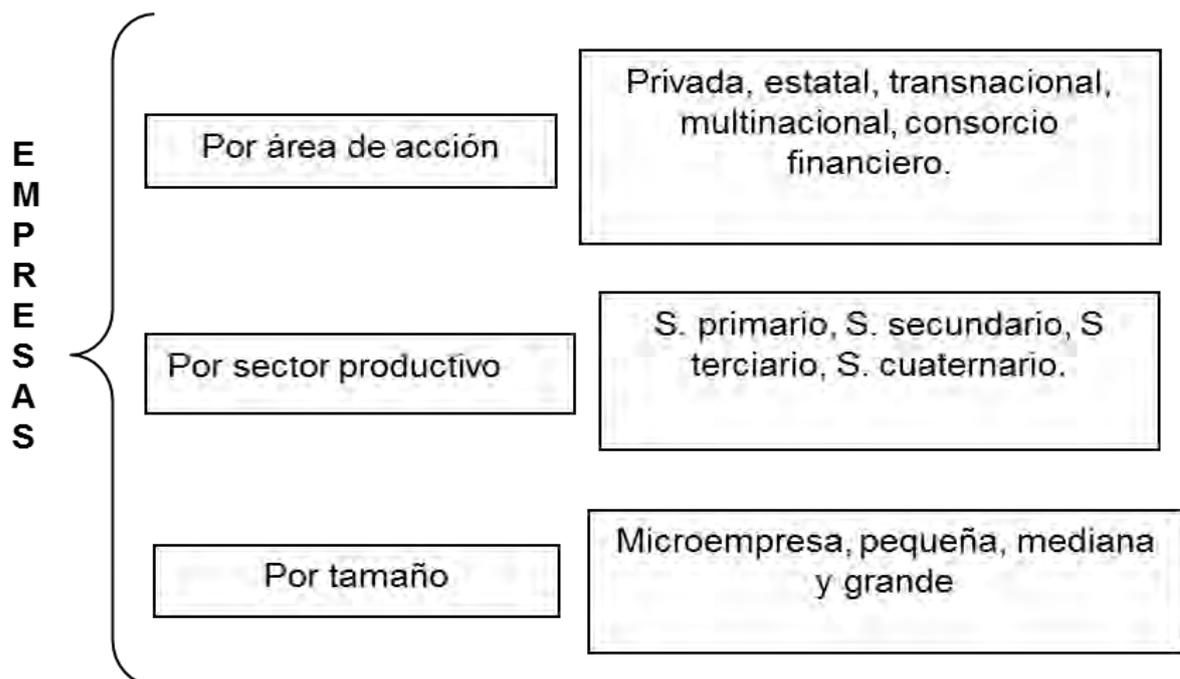
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Las PYMES tienen grandes ventajas sobre las grandes empresas mismas que las caracterizan principalmente de aprovechar nichos de mercado descuidados que frecuentemente cambian sus exigencias. Estas empresas se interesan en crear oportunidades dentro de una sociedad, procurando satisfacer individualmente las necesidades y deseos de sus clientes.

### 2.3 TIPO DE EMPRESA

Una clasificación de empresas de acuerdo con Fernández (2002), aplica tres áreas específicas analizándolas por área de acción, por sector productivo y por tamaño, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 7. Clasificación de empresas**



Fuente: Situación interna, Atlantic International University (AIU) 2013



### **2.3.1 POR ÁREA DE ACCIÓN**

Esta clasificación toma en cuenta el área de acción geográfica de la empresa, su estructura organizacional, así como la forma en que se constituye su capital.

### **2.3.2 POR SECTOR PRODUCTIVO**

Define a aquellas empresas de acuerdo a los sectores económicos, mismos que se encuentran relacionados entre sí para poder desempeñarse en su área.

Por tamaño

### **2.3.3 MICROEMPRESAS**

Son el número de empresas más numerosos, no cuentan con una estructura formal y no siempre consideran estudios de competitividad, de modo q no conocen la participación de mercado ni a sus competidores. Su facturación anual es muy variable, pero generan ingresos suficientes para sufragar los costos de las mismas utilidades. Generalmente son comercializadoras o prestadoras de servicios. Principalmente son empresas familiares.

### **2.3.4 EMPRESAS PEQUEÑAS**

Esta supera la cantidad de empresas medianas y grandes juntas. Es más formal, no tienen una definición clara de sus funciones, poca competencia, base de datos no actualizada y poco fidedigna, recurren a servicios de asesoría externa.

### **2.3.5 EMPRESAS MEDIANAS**

Estructura organizacional bien delimitada, definición de puestos, en ocasiones son líderes en el mercado en un sector específico, competitividad y base de datos bien armada y tendencias de mercado. Generalmente no son familiares, estos participan en los consejos directivos mas no como empleados directos.

### **2.3.6 EMPRESAS GRANDES**

Realiza actividades de investigación sobre competencia, mercado, productos, consumidores. Mantiene su liderazgo en productos.



Las empresas se pueden clasificar de acuerdo al publicado el día 30 de Junio de 2009 en el diario oficial de la federación por la secretaria de economía de México. Por su tamaño las empresas se clasifican en micro, pequeña, y mediana; siendo micro empresas aquella que tiene hasta 10 trabajadores como máximo, con ventas anuales hasta por \$4 millones de pesos con un tope máximo combinado\* de \$4.6 millones de pesos, tanto para empresas comerciales, industriales, o de servicios. Se consideran pequeñas empresas para el sector comercial aquellas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado\* de 93 millones de pesos; y para las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado\* de \$95 millones de pesos.

Finalmente se considera mediana empresa a aquellas empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos con un tope máximo combinado\* de \$235 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo combinado\* de \$250 millones de pesos.

En tabla 2 se resume la clasificación de empresas mexicanas, según lo anteriormente expuesto:

**Tabla 2. Clasificación de las empresas en México**

TAMAÑO DE LA EMPRESA'	SECTOR ECONÓMICO	RANGO DEL NUMERO DE TRABAJADORES	RANGO DEL MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MÁXIMO COMBINADO (MDP)
Micro	Todas	Hasta 1°	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	\$93
	Industria Y Servicio	Desde 11 Hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	\$235
	Servicio	Desde 51 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	\$235
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	\$250

Fuente: Elaboración propia en base al Diario Oficial de la Federación Junio 2009.



De acuerdo a los sectores económicos que aplica la anterior clasificación, sus actividades a desarrollar son las siguientes:

### **2.3.7 EL SECTOR MANUFACTURERO.**

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 293 clases de actividad. Las industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. Este sector se caracteriza por ser diversificado: en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la refinación de petróleo; junto con industrias atomizadas, como son: la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

### **2.3.8 EL SECTOR COMERCIO**

De acuerdo con SCIAN las actividades comerciales se dividen en dos sectores: Comercio al por mayor (sector 43) y Comercio al por menor (sector 46). El Comercio al por mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de consumo intermedio, y el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final.

### **2.3.9 EL SECTOR SERVICIOS**

La SCIAN, agrupa los servicios de acuerdo a 32 subsectores; 107 ramas y 365 clases de actividad económica, entre los que se encuentra: Información en medios masivos, Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Apoyo a los negocios y manejo de desechos, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, Alojamiento temporal y restaurantes, Otros servicios, excepto los que presta el gobierno.



### **2.3.10 OTRAS CLASIFICACIONES:**

#### **2.3.10.1 SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL:**

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. (Zuani, 2003). En sentido se clasifican en:

- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
- Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

#### **2.3.11 SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTIVIDAD:**

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. (Zuani, 2003). En este sentido las empresas se clasifican en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

#### **2.3.12 SEGÚN EL DESTINO DE LOS BENEFICIOS:**

Según Zuani (2003) el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:



- Empresas con ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- Empresas sin ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

### **2.3.13 SEGÚN LA FORMA JURÍDICA:**

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. (Zuani, 2003). En ese sentido, las empresas se clasifican en:

- Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.



## **2.4 MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia en el ámbito nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas.

### **2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE PYME EN MÉXICO**

Según datos de la encuesta del Observatorio PyMEs México 2002, ha permitido identificar las principales necesidades y problemática de las PYMES, en sus aspectos más importantes. Entre éstas, destacan las siguientes:

- Un gran porcentaje de las PYMES en México tiene una estructura de empresa familiar, por lo que sus necesidades en cuestiones de dirección y administración de la empresa son diferentes a las de un negocio “tradicional”;
- Cerca del 90 por ciento de las empresas de este estrato no cuenta con algún tipo de certificación de calidad (ISO), lo cual conlleva efectos negativos sobre su integración a cadenas productivas y su posibilidad de exportar. Lo mismo aplica para metodologías de mejora de calidad y productividad, como el just in time y los equipos de control numérico;
- Tres de cada cuatro PYMES cuentan con acceso a internet. Asimismo, un promedio de 40 por ciento de éstas cuenta o planeaba contar con un sitio



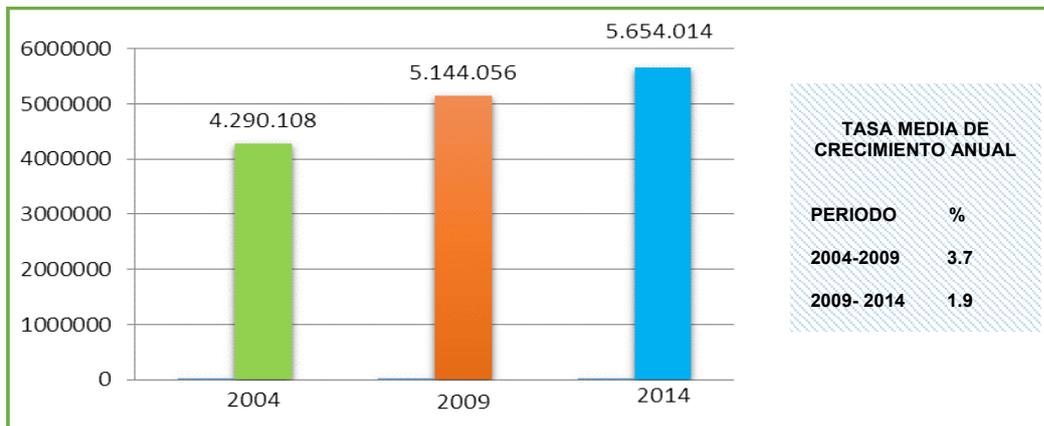
web para el año 2002, y un porcentaje similar ya opera ventas de sus productos en línea;

- La estructura de ventas de las empresas está altamente concentrada. Primero, cerca del 50 por ciento de las ventas está concentrada en los cuatro clientes más importantes, y segundo, casi el 65 por ciento de la demanda se comercializa en un radio menor a 100 kilómetros de la empresa. Lo anterior pone a las PYMES en una posición endeble, al considerar que un gran porcentaje de sus ventas depende en un reducido número de empresas (y ámbito regional);
- La estructura de proveeduría posee la misma problemática, aunque un tanto más concentrada: el 75 por ciento de las ventas está concentrada en los cuatro clientes más importantes (la distribución espacial de la proveeduría es variable entre sectores);
- La tasa de aprobación de créditos por parte de la banca comercial es relativamente alta en las PYMES, cercana al 75 por ciento en promedio. Aquellos empresarios que no recibieron el crédito, aducen que una de las razones principales es la falta de garantías.
- Apenas el 9 por ciento de las PYMES está involucrado en la actividad exportadora (la distribución entre sectores es variable, ya que para el sector manufacturero, el 21 por ciento de las empresas si exporta). Sin embargo, al cuestionar los motivos (ajenos a la empresa) por los que no se exporta, los empresarios señalan la lentitud y el exceso de trámites aduaneros, así como la lentitud en el reembolso de impuestos.



Por otra parte, según datos obtenidos del censo económico 2014, en México existen 5.654.014 establecimientos, por lo que continúa el crecimiento de los establecimientos aunque a menor ritmo, como se observa en la gráfica 1:

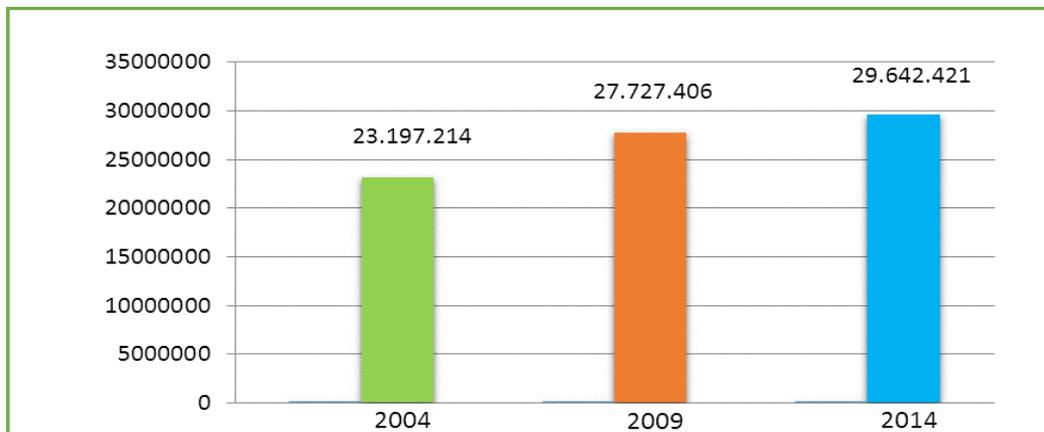
**Gráfica 1.** Establecimientos en México



**FUENTE:** Elaboración propia en base a datos del censo económico 2014

La aportación más representativa que las PYMES ofrecen al país lo constituye el empleo, seguida del porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB). Casi siempre se considera el número neto de personas empleadas en empresas sin tomar en cuenta que aún muchas compañías que ofrecen empleos informales, poco aptos y estables. En México continúan aumentando el número de empleos por año, por lo que se registra en el año 2014, la cantidad de 29.642.421 personas ocupadas, como se muestra en la gráfica 2;

**Gráfica 2.** Personal ocupado

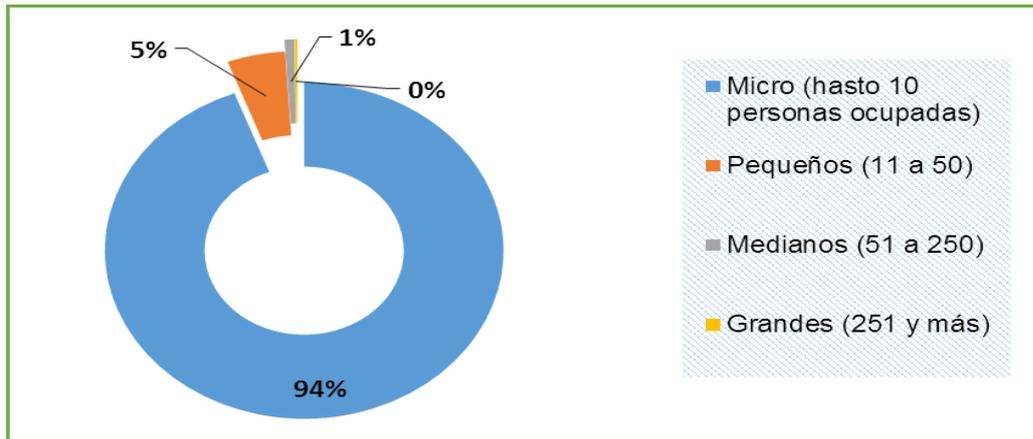


**FUENTE:** Elaboración Propia En Base A Datos Del Censo Económico 2014



El 94% de las empresas en México están conformadas por micro empresas de las cual cuentan con hasta 10 personas ocupadas, por lo cual las empresas grandes no representan ningún porcentaje significativo, sin embargo son las empresas que más personas ocupadas tiene con 251 y más.

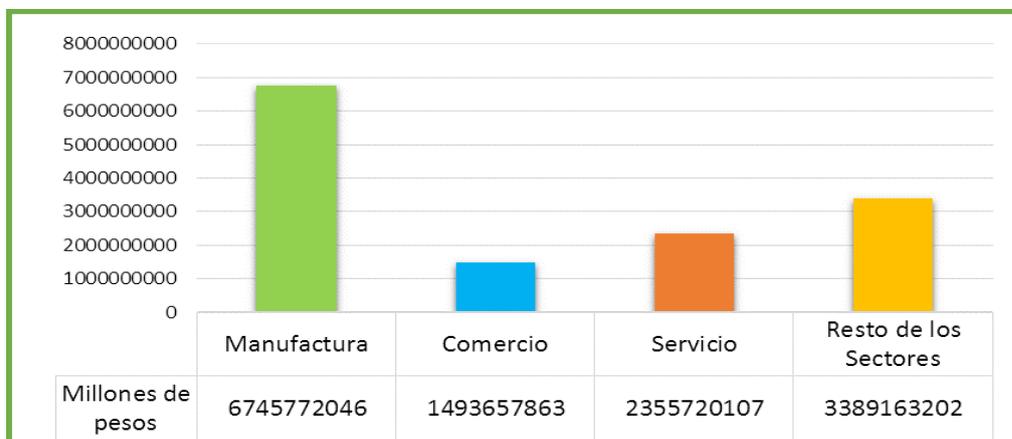
**Gráfica 3.** Porcentaje de establecimiento según número de personas ocupadas



FUENTE: Elaboración Propia En Base A Datos Del Censo Económico 2014

En la gráfica anterior, se muestra la producción bruta que generan las empresas en el país que es de 13, 984, 313,218 millones de pesos (mdp), siendo el sector Manufacturero el de mayor producción bruta con 6, 745, 772,046, seguido del sector comercio con 1, 493, 657,863 mdp., y el sector servicio con 2, 355, 720,107 mdp. Estos montos nos demuestran la importancia del sector manufacturero en nuestro país.

**Gráfica 4.** Producción bruta total generada por el total de empresas en México



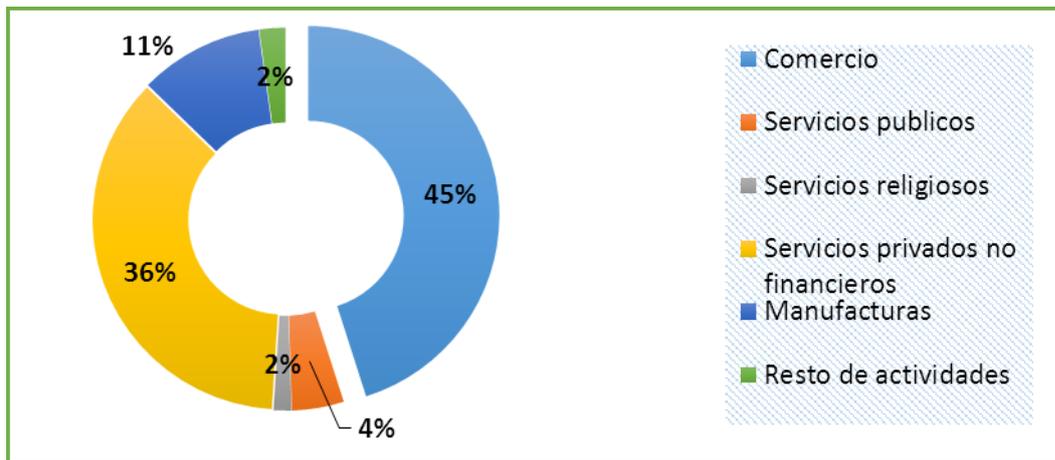
FUENTE: Elaboración Propia En Base A Datos Del Censo Económico 2014



El 45% de las empresas se dedica al comercio, 11% a la industria manufacturera y el 36% a la prestación de servicios (Ver gráfica 5).

El sector que más empresas agrupa es el comercio, seguido del sector servicios y por último la manufactura.

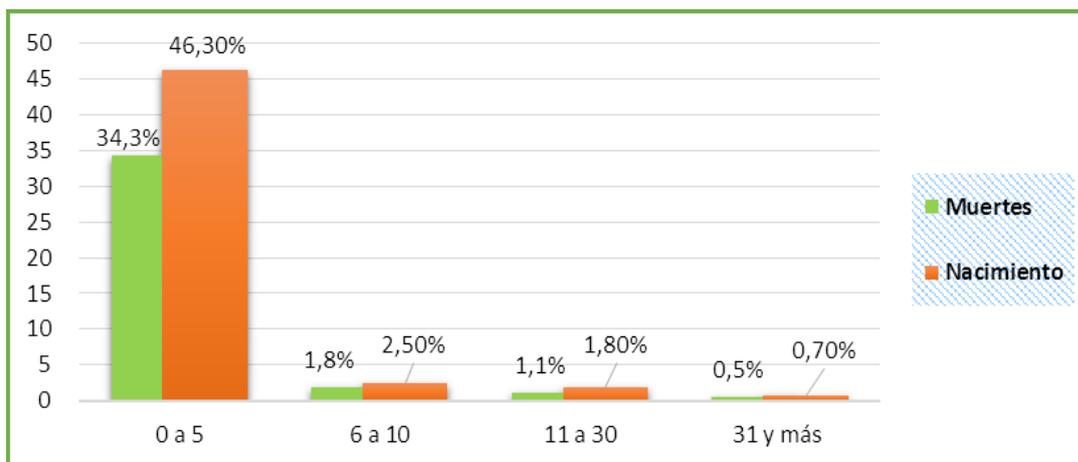
**Gráfica 5.** Estructura sectorial en México



FUENTE: Elaboración Propia En Base A Datos Del Censo Económico 2014

Según datos del censo económico 2014 nos indica que en México las pequeñas y medianas empresas tienen una mayor probabilidad de muerte ya que esto depende según sea el tamaño de los negocio.

**Gráfica 6.** Muertes y nacimientos según el tamaño de los negocio

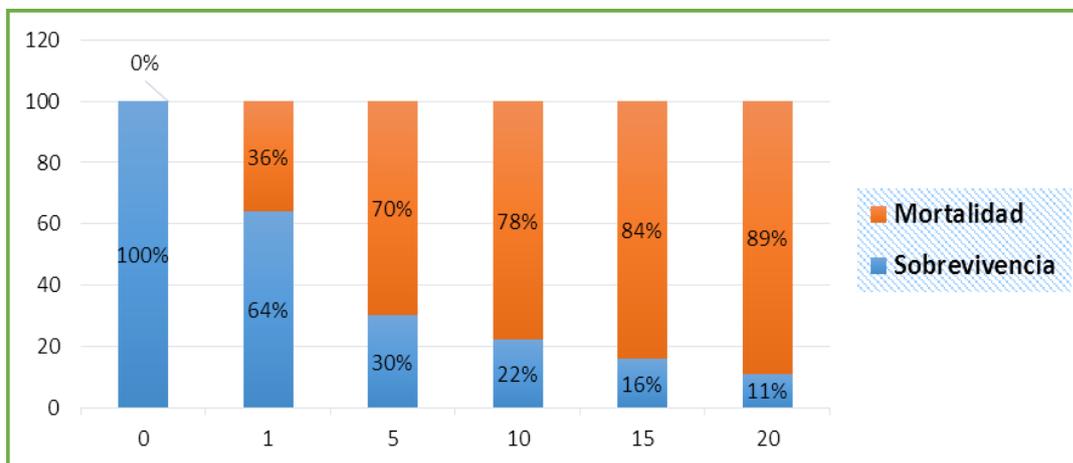


Fuente: Directorio Estadístico Nacional De Unidades Económicas 2015 (DENUE)



Según un reporte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD, 2000), el 65% de las empresas nuevas desaparecen a los cinco años de haberse formado .problemas que agudiza para el caso de América Latina , en donde el 80% de las PYMES no sobreviven más allá de tres años (CEPAL, 2001). Datos que corroboran un señalamiento realizado por el Consejo Coordinador Empresarial de México es decir que el 80% de las empresas micro y pequeñas mexicanas no sobreviven después de dos años de haberse construido. Según información del INEGI en México durante los primeros 5 años una mayoría de las empresas muere y a los 20 años solo sobrevive el 11% (DENUE, 2015). La esperanza de vida de los negocios aumenta con la edad (Ver gráfica 7).

**Gráfica 7.** Supervivencia y mortalidad acumulada según la edad

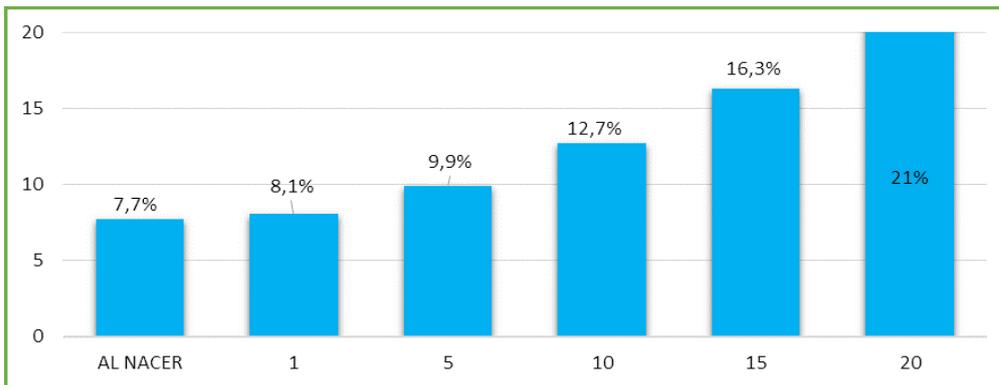


Fuente: Directorio Estadístico Nacional De Unidades Económicas 2015 (DENUE)

La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años. Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño. Como se puede observar en la siguiente gráfica 8:



**Gráfica 8.** Esperanza de vida de los negocios, según la edad

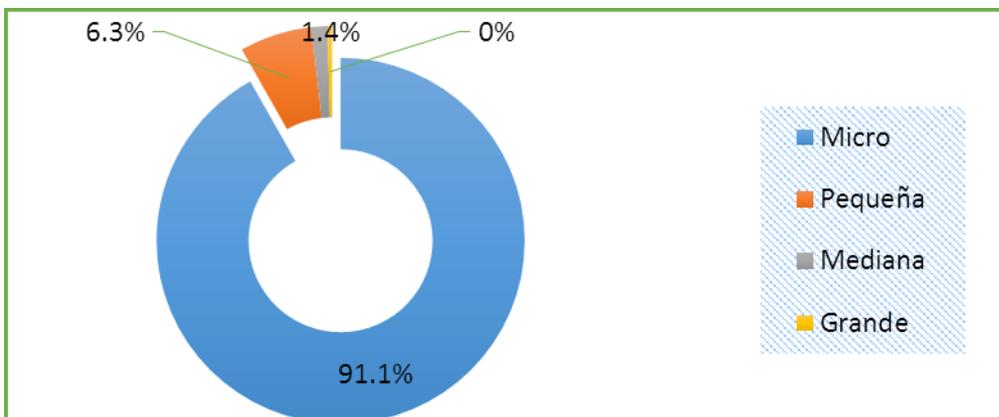


Fuente: Directorio Estadístico Nacional De Unidades Económicas 2015 (DENUE)

## 2.5 LAS PYMES EN QUINTANA ROO

De acuerdo a cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2013, en Quintana Roo existían 45 488 establecimientos del Sector privado y paraestatal, que realizaron actividades de pesca y acuicultura, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, electricidad, agua y gas, manufacturas, servicios financieros y no financieros, educativos, de salud, alojamiento, entre otros., que conforman el 1.1% del total del país. En la entidad se reportó una tasa media de crecimiento anual de 3.2% en el número de unidades económicas. Los municipios con los mayores porcentajes son Lázaro Cárdenas, Isla Mujeres, Solidaridad y Tulum. De este número de empresas el 91.1% son micro, el 6.3% pequeñas, 1.4% medianas y 0.4% grandes (Ver gráfica 9).

**Gráfica 9.** Unidades Económicas por Tamaño del Establecimiento, en Quintana Roo.



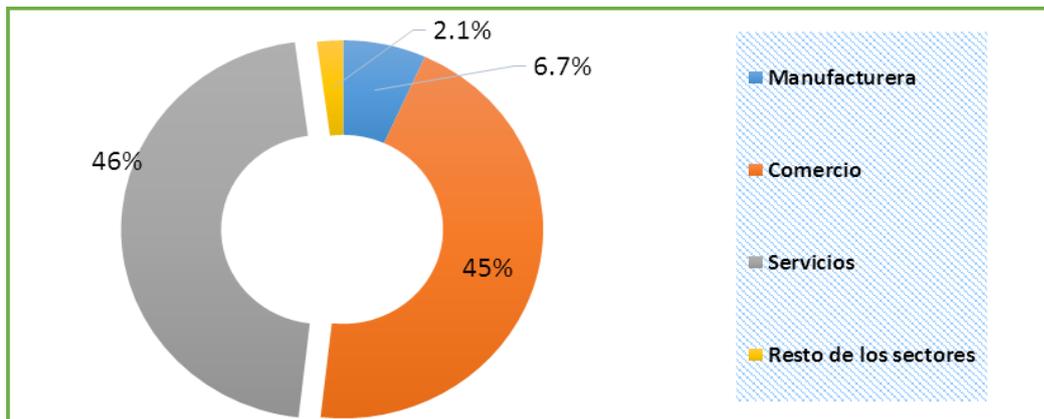
FUENTE: Elaboración propia en base a datos del Censo Económico 2014.



El 45% de las empresas se dedica al comercio, 6.7% a la industria manufacturera y el 46% a la prestación de servicios. (Ver grafica 8)

El sector que más empresas agrupa es el comercio, seguido del sector servicios y por último la manufactura.

**Gráfica 10.** Establecimientos en Quintana Roo por sector



FUENTE: Elaboración Propia En Base A Datos Del Censo Económico 2014

En cuanto a la producción bruta total el sector servicios aporta el 60.9%, el comercio con 24% por ciento y la manufactura el 5.6% mientras que el resto de los sectores el 9.4 %. En la gráfica se muestra la producción bruta que generan las empresas en Quintana Roo es de 112, 853,539 millones de pesos (mdp), siendo el sector servicios el de mayor producción bruta con 68, 765,004 mdp. Seguido del sector comercio con 27, 101,014 mdp., y el sector manufactura con 6, 359,656 mdp. Estos montos nos demuestran la importancia del sector servicios en el desarrollo económico de Quintana Roo (Ver gráfica 11).

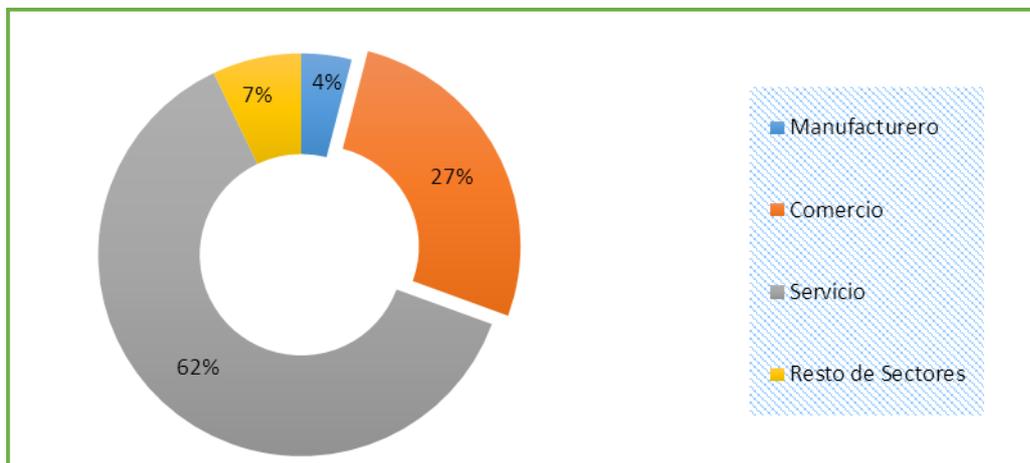
**Gráfica 11.** Producción bruta total generada por el total de empresas en Quintana Roo



FUENTE: Elaboración Propia En Base A Datos Del INEGI

En cuanto a la generación de empleos, se puede decir que el sector servicios contribuye con un 62.3% del total, la manufactura el 4% y el comercio con el 26.6 % ésta última cifra obedece a que las grandes empresas se concentran en el sector servicios y las demás al sector comercio. En la gráfica nos muestra que el sector servicios durante la última década ha presentado una tendencia ascendente respecto al número de personas empleadas en donde el principal generador es la gran empresa como los hoteles y restaurantes. En términos absolutos las grandes empresas generaron 32 % de empleos, seguidas de las microempresas con 31.3% empleos, las pequeñas con 17.1% y las medianas con 19.6%.

### Gráfica 12. Distribución Porcentual del Personal Ocupado por Actividad Económica



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del INEGI.

## 2.6 CONCLUSIÓN

En conclusión se puede decir que el análisis de las PYMES nos permite conocer su comportamiento en rubros importantes del desarrollo económico nacional y la manera en que éstas se distribuyen dentro de las entidades federativas.

El 94% de las empresas en México están conformadas por micro empresas, por lo que contribuyen al desarrollo del país y la economía de México ya que son las principales generadoras de empleos por lo que les proporciona un equilibrio económico a las familias. En Quintana Roo el sector servicios y comercio



representan la mayor producción bruta, al igual que son las principales generadoras de empleos.

El desarrollo de las PYMES ha sido limitado, ya que de acuerdo al análisis nos indica que en México las pequeñas y medianas empresas tienen una mayor probabilidad de muerte ya que esto depende según sea el tamaño de los negocio. Por lo que las empresas nuevas desaparecen a los cinco años de haberse formado pues muestran una tendencia particular de quiebra en los dos primeros años de operación, por lo que se puede decir que existe una problemática que no permite a las microempresas desarrollarse y permanecer en el mercado.



## CAPITULO 3 METODOLOGÍA



### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se habla de la metodología, en la cual nos menciona las características de la metodología cualitativa y cuantitativa.

Se puede decir que la metodología cuantitativa utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis, en cambio la metodología cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En el siguiente apartado nos habla del estudio de caso que es un método de investigación cualitativa, la cual consiste en un análisis detallado de unidades sociales o entidades educativas únicas.

También nos menciona los tipos de metodología de investigación, la justificación del uso de la metodología cualitativa y sus diferentes métodos de investigación.

Por último, se establece el diseño de la investigación en cual nos dice que el enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma interpretativo. La estrategia metodológica aplicada será un estudio de caso en la empresa el hotel el Márquez

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

1-. Que el investigador realiza los siguientes pasos:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- b) Una vez planteado el problema de estudio, revisa que se ha investigado anteriormente .a esta actividad se le conoce como la revisión de la literatura.
- c) Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico



- d) De esta teoría deriva hipótesis (cuestiones que va a probar si son ciertas o no)
  - e) Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiado. si los resultados corroboran las hipótesis son congruentes con estas, se aporta evidencia en su favor. si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar la hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, de descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
  - f) Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetivos fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos. de este conjunto de pasos , denominado proceso de investigación cuantitativo , se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación:
- 2- Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Por esto se explica que la hipótesis se establecen previamente.
  - 3- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección o medición se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o medirse.”
  - 4- Debido a que los datos son producto de mediciones, se presentan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos se analizaran por medio de la estadística.
  - 5- En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles, distintas a la propuesta del estudio, sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y los análisis de causa efecto.
  - 6- Los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema .tales análisis se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La



interpretación constituye una explicación de los resultados encajan en el acontecimiento existente (Creswell,2005)

- 7- La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan e los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
- 8- Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas son efectuadas antes de recolectar los datos.
- 9- En una investigación cuantitativos se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
- 10-Con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos .Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen).
- 11-Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
- 12-Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.
- 13-La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.

Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.



Sus características más relevantes son:

- 1- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como el enfoque cuantitativo.
- 2- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell, 1997).
- 3- Bajo búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre. Dicho de otra forma, la investigación cualitativa, se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
- 4- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
- 5- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se afecta una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividad. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Todd, Nerlich y McKeown, 2004). Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripción detallada de situaciones, vénetos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.
- 6- Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructural, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo,



- evaluación de experiencias personales , registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidad.
- 7- El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el todo sin reducir al estudio de sus partes.
  - 8- El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).
  - 9- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
  - 10- Postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los actores. además son realidades que va modificándose conforme transcurre el estudio. Estas realidades son las fuentes de datos.
  - 11- Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.
  - 12- Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
  - 13- El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).



### 3.3 EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa.

- Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas.
- Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas.

La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001).

En virtud de esta definición, es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

Latorre *et al* (1996: 237) señalan las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos:

- Pueden ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es apropiada para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.



- Lleva a la toma de decisiones, a implicarse, a desenmascarar prejuicios o preconcepciones, entre otros aspectos.

Por su parte Yin (1989) distingue tres tipos de objetivos diferentes:

- Exploratorio: cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.
- Descriptivo: intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- Explicativo: facilita la interpretación.

Pérez (1994) señala las siguientes características del estudio de caso:

- Es **particularista**: Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización. Esta característica le hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas. En el ámbito educativo nos encontramos con la necesidad de analizar y profundizar en situaciones peculiares.
- Es **descriptivo**: Como producto final de un estudio de casos se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de casos de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
- Es **Heurística**: porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.
- Es **Inductivo**: se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.



Una de las principales críticas del estudio de casos se encuentra en que este no permite hacer generalizaciones a partir de una singularidad.

### 3.4 CONCEPTO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a preguntas como ¿en dónde?, ¿quién?, ¿por dónde?, o ¿cómo encontrar el camino directo y adecuado en una investigación?, es necesario organizar nuestros pasos, y particularmente la metodología, para ello, primero definamos el concepto de método (Herrera, 2008):

Etimológicamente, la palabra método está formada por dos raíces griegas: META= camino, o lo largo de, ODOS= camino. Se entiende como:

- El camino o procedimiento para lograr un objetivo.
- La manera de ordenar una actividad para lograr un fin.
- El ordenar los acontecimientos para alcanzar una meta. (Herrera, 2008)

Por lo tanto, el método es una forma de ordenar y estructurar el trabajo, y si esto no se realiza de forma eficaz, obviamente se desperdiciarán tiempo y recursos.

Existen varias definiciones acerca del concepto de método, así se puede describir como el “modo de decir o hacer con orden” (DRAE) también se define como el “modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa” (DRAE), o bien como un “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”.

Entonces, se puede decir que la metodología de la investigación es “la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”. (Gómez, 2012)

Por ende, para alcanzar el conocimiento en cualquier campo de la investigación científica, el investigador debe tener una metodología de investigación, que le permita actuar de manera ordenada, organizada y sistemática; ya que en el desarrollo de la investigación, las improvisaciones pueden ocasionar grandes problemas al investigador. Además, la metodología también permite revisar, de manera constante, los aspectos que no resulten claros, así el investigador deberá regresar en el proceso para deducir, mediante este ejercicio, nuevos indicadores o factores que le permitan continuar de manera gradual la investigación; por ello la



importancia de diseñar un metodología basada en el orden, y por obvias razones, organizada y sistemática.

### 3.5 TIPOS DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo que señala Hurtado (2010), los tipos de investigación representados en la espiral holística son: investigación exploratoria, descriptiva, analítica, comparativa, explicativa, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evolutiva.

- La **investigación exploratoria** consiste en la aproximación a un evento poco conocido. Le permite al investigador familiarizarse con las situaciones y los contextos para abrir camino hacia otro tipo de investigación más compleja. Para que una investigación sea exploratoria no basta con que el tema sea poco conocido (esta es una condición necesaria pero no suficiente, se requiere además que el objetivo sea realmente explorar, es decir, que no llegue a descripciones, ni comparaciones, ni cualquier otro grado de conocimiento.
- La **investigación descriptiva** consiste en la identificación de las características del evento en estudio. Los perfiles, las taxonomías, los estudios historiográficos, los estudios anatómicos, los estudios topográficos, los censos, los estudios epidemiológicos por ejemplo, son investigaciones descriptivas.
- La **investigación analítica** o interpretativa pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para llegar a un conocimiento más profundo de éste, que la mera descripción. Para ello se vale de las matrices de análisis, que proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación. La investigación analítica intenta desentrañar lo que está más allá de lo evidente.
- La **investigación comparativa** es aquella cuyo propósito consiste en precisar diferencias y semejanzas entre dos o más grupos respecto a un mismo evento. Los estudios de la psicología diferencia, la educación comparada, la economía comparada, se nutren de investigaciones comparativas.



- La **investigación explicativa** busca comprender las relaciones entre distintos eventos, se interesa por el “por qué y el cómo” de los o las situaciones. Este tipo de investigación genera las teorías.
- La **investigación predictiva** se interesa por anticipar situaciones futuras a partir del conocimiento de las condiciones previas y la comprensión de los procesos explicativos. Los estudios de preferencia y las investigaciones por escenarios que se llevan a cabo en la economía u en planificación son ejemplos de este holotipo.
- La **investigación proyectiva** tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico.
- La **investigación interactiva** va dirigida a modificar situaciones concretas a través de la aplicación de proyectos previamente diseñado. Una modalidad conocida de investigación interactiva es la investigación-acción-participativa. Puede considerarse también investigación interactiva todo proceso de intervención que procede y está sustentado por una indagación sistemática.
- La **investigación confirmatoria** es la que el positivismo ha considerado como la única científica, y su propósito es verificar las hipótesis derivadas de las teorías; este tipo de investigación indaga a cerca de las posibles relaciones entre eventos, a partir del control de una serie de variables extrañas. Consiste en contrastar las teorías generadas en la investigación explicativa, o a través de otros procesos, con la realidad para corroborar que efectivamente tales teorías permiten dar cuenta de lo que ocurre en determinados contextos.
- Por último, la **investigación evolutiva** consiste en indagar si los objetivos que se han planteado en un determinado programa o proyecto están siendo o no alcanzados, y describir cuáles aspectos del proceso han contribuido o entorpecido el logro de dichos objetivos.



### 3.6 JUSTIFICACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas.

Se utilizará el estudio de caso interpretativo por los siguientes motivos:

1. El objetivo del uso del estudio de casos es comprender y conocer nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno.
2. El estudio de caso es único, ya que cada empresa es heterogénea.
3. Es una empresa que nos da exceso a su información

### 3.7 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA

Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Ray Rist (1977) citado por Taylor y Bogdan (1987) manifiesta que la metodología cualitativa, a semejanza la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

La metodología cualitativa, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan actores de un sistema social previamente definido.



### 3.8 DIFERENTES MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS

TIPO DE MÉTODO/ CRITERIO	ESTUDIO DE CASO	INVESTIGACIÓN/ACCIÓN	INVESTIGACIÓN /CLÍNICA	INVESTIGACIÓN /INTERVENCIÓN
<b>DEFINICIÓN</b>	Estudio detallado de una categoría de fenómenos en su contexto cotidiano y analizando a partir de un marco teórico	Prepara a un grupo al cambio a través de la observación social objetiva.	Consiste en la producción de conocimientos al servicio de la acción	Método interactivo con intención transformativa entre el investigador y su terreno de investigación
<b>OBJETIVO</b>	*Descubrir nuevos problemas *Ilustrar un fenómeno *Verificar hipótesis *Identificar evoluciones en el tiempo	*Inventar dispositivos nuevos de gestión *Describir y comprender una situación	Transformar la empresa a partir de una autorreflexión y un proceso participativo	*Describir y transformar *Ayudar a los actores a concebir y aplicar herramientas de gestión adecuada a un problema específico.
<b>PARADIGMA Y ENFOQUE</b>	Postivismo (generalmente)/descriptivo	Constructivismo (con intenciones positivistas) / comprensivo	Constructivismo (generalmente) / comprensivo	Constructivismo/ comprensivo
<b>POSICIONAMIENTO RESPECTO AL OBJETO ESTUDIADO</b>	*Ambiguo: el investigador mantiene una posición exterior *Actitud contemplativa	*Neutralidad hacia la empresa *Cooperación entre investigador empresa.	*Observación participante *El investigador propone una solución a seguir	*Co productor de conocimiento *Facilitador del cambio
<b>REFERENCIAS</b>	Yin (1994)	Kurt Lewin (1951), Tavistock institute	Argyris (1985), Centre de Recherche en Gestion	Centre de Gestion Scientifique, ISEOR
<b>VENTAJAS</b>	*Pertinente en presencia de un marco teórico bien definido *Poco control de variables	*Estudio de los problemas ligados al cambio *La interacción genera información inaccesible en la observación	*Observación dinámica *Comprensión del sentido de los comportamientos para generar conceptos	
<b>LIMITES</b>	*Débil generalización *Observaciones limitadas *Mala interpretación *Falta de distanciamiento hacia el objeto	*Complejidad metodológica o metodología mal definida *Poca generalización debido a estudios muy específicos	Subjetividad en la interpretación *Débil generalización	

Fuente: Tomado de SAVALL H., ZARDET V. (2004).

### 3.9 USO DEL ESTUDIO DE CASO

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se utilizara como estrategia metodológica el estudio de caso. El estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas (Yin, 1994).

Para Yin (1994) la aplicación de estudio de caso, como estrategia metodológica, puede ser adecuada para temas considerados como nuevos o poco explorados; esto debido a que la investigación empírica tiene como rasgos distintivos los siguientes:

- a) Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- b) Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- c) Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- d) Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.



Yin (1994) distingue tres tipos de objetivos diferentes:

- **Exploratorio:** cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.
- **Descriptivo:** intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- **Explicativo:** facilita la interpretación.

Esta estrategia metodológica con una perspectiva cualitativa contextualizada en el paradigma interpretativo permitirá conocer la realidad de la empresa “HOTEL EL MÁRQUEZ” estudiada en específico lo relacionado a determinantes que condicionan la permanencia en una empresa del sector servicio en Chetumal Quintana Roo.

### 3.10 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se expuso en el apartado “*introducción*”, con esta investigación se pretendió contribuir al conocimiento de factores que determinaron el fracaso de una empresa, es decir, comprender el proceso del fracaso empresarial en la MPyME. Debido a la naturaleza del estudio, el enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma interpretativo. Eso debido a que el análisis de éste implicó la consideración de factores que no son objetivamente descriptibles.

En consecuencia, para la comprensión de este fenómeno se consideró un esquema metodológico lo suficientemente robusto, bajo dicha perspectiva epistemológica (Figura 8).

**Figura 8 Diseño de la investigación.**

<b>Paradigma:</b>	<b>Interpretativo.</b>
Método :	Cualitativo
Estrategia metodológica:	Estudio de caso
Tipo de entrevista:	Semiestructurada
Nombre de la empresa estudiada:	Hotel El Márquez



Dirección:	Avenida Lázaro Cárdenas, 121, Col. Barrio Bravo
Nombre del entrevistado:	Cesar Chejin Rodríguez
Duración de la entrevista:	1:30 (Una hora y treinta minutos)

Fuente: Elaboración Propia

### 3.11 CONCLUSIONES

La metodología de investigación que se empleara será a través del método cualitativo con un estudio de caso, por lo que se considera que es el método que más se adapta a los resultados que se quieren obtener de esta investigación.

Como se mencionó anteriormente y de acuerdo al autor Yin (1994) nos dice que el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas ya que este método puede examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.

El enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma interpretativo lo que nos permitirá conocer la realidad de la empresa "HOTEL EL MÁRQUEZ" estudiada en específico lo relacionado a determinantes que condicionan la permanencia en una empresa del sector servicio en Chetumal Quintana Roo.

Para ello se aplicará una entrevista smiestructurada al empresario Cesar Chejin Rodríguez propietario de la empresa, para identificar los factores que inciden en el cierre de su empresa, establecida en el estado de Quintana Roo.



## **CAPITULO 4 HALLAZGOS EN LA EMPRESA “HOTEL EL MÁRQUEZ”**



#### 4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se habla de la situación en la que se encontraba la empresa el hotel Márquez.

En el primer apartado se aborda la evolución histórica del hotel, como surge la necesidad de crearla, como fue fundada la empresa, quienes lo administraron, su ubicación y su infraestructura.

También se abordarán situaciones que se presentaron en el sector externo e interno, así como factores que determinaron la quiebre de la empresa, redactada por el empresario y sus puntos de vista, así como una interpretación personal del fracaso, como lo tomo el empresario y su familia.

Por último, se realiza un análisis de cuales fueron los principales factores que detonaron el quiebre de la empresa.

#### 4.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La empresa fue creada el 24 de marzo de 1984 y tenía, aproximadamente 30 años en el mercado.

“Ahora sí que mi papá lo construyó y así inicio, era en la época en que estaba en auge el comercio en la ciudad, mi papá vendía importaciones en el mercado viejo tenía una tienda que se llamaba “Nasira” yo creo que a raíz de eso fue que se animó a construir el hotel. (Propietario)”.

Como se puede observar el hotel surge por un nicho de mercado que en ese momento se estaba formando, no fue un evento planeado sino un evento coyuntural que se quería aprovechar.

El hotel estaba ubicado en la Avenida Lázaro Cárdenas, 121, Col. Barrio Bravo (Ver imagen 1)

Imagen 1. Ubicación



Fuente: Google maps

La fuente de ingresos del propietario era un bar que tenía como nombre el barón rojo. Este bar resulto importante porque además de proveer recursos a la familia sirvió además para designación del hotel.

“La idea del nombre el Márquez surge del nombre que tenía el bar el cual se llamaba el Barón Rojo (Propietario)”.

Imagen 2. Logotipo



El bar se encontraba ubicado en un espacio, que posteriormente se convertiría en estacionamiento, y se utilizaba como sala de fiestas; aunque esto fue por un lapso corto ya que se cerró cuando inició la construcción del hotel. Al principio el hotel contaba con setenta y siete recamaras; empleaba a dieciséis personas, el tipo de propiedad era familiar y la propietaria fungía con las funciones de administradora.

“Al principio era un bar todo el área del estacionamiento de ahí se cerró el bar y se hizo el hotel con el restaurante, también fue una salón de fiestas el bar, empezamos con setenta y siete habitaciones, sesenta y seis eran habitaciones dobles las demás sencillas y dos junior suite, tenía como dieciséis empleados más o menos, mi mama administraba ella sola (Propietario)”.

Imagen 3. Estacionamiento del hotel





### 4.3 HISTORIA DEL FRACASO EMPRESARIAL

El hotel Márquez se encontraba en una situación estable, sin embargo la actividad hotelera era dependiente del comercio en Chetumal, en consecuencia si las ventas del sector comercial disminuían el flujo de visitantes se veía afectado.

“Todo iba bien en la empresa, mi papá era quien se dedicaba a los negocios tenía una tienda en el mercado donde vendía importaciones, cuando comenzó a disminuir el comercio se dedicó a la ganadería (Propietario)”.

De acuerdo a Amrhein y Katz (1998) nos dice que los requerimientos del capital se determinaran a partir de la probabilidad de impago de los diferentes elementos que componen la cartera crediticia.

También nos menciona que para no incurrir en este factor es necesario disponer de un sistema interno de rating. Estos sistemas de rating se plantean como una herramienta adecuada para los aspectos relacionados con el riesgo de crédito: identificación, medición, seguimiento, y control de riesgo, políticas sobre riesgo de crédito, asignación del capital a las operaciones y su posible inclusión en los cálculos de ratios de rentabilidad como la rentabilidad sobre las ganancias.

Otro de los factores que indicaron el comienzo del fracaso empresarial, fue el observar que la demanda del hotel estaba decayendo, por este motivo se decidió prestar sus servicios de eventos, banquetes, desayunos y buffet al gobierno con modalidad de pago a crédito, lo cual les funciono por un lapso de tiempo corto ya que los pagos por de estos servicios llegaban mucho después de lo esperado, y no lograban ser sustentables para la empresa. Entonces los servicios de desayunos buffet y restaurant se abrieron al público en general, y comenzaron a tener un poco más de ingresos económicos que el hotel.

“Comenzamos a trabajar para el segmento de gobierno, se hacían desayunos, festejos del día de las madres entre otras fechas especiales, nos funcionó, era poco

complicado por que tardan en pagarnos como cinco meses, pero si pagaban nada más que tardaban bastante, también se hacían eventos en el restaurante como bufetes, incluso hasta llego a tener más ingresos que el propio hotel (Propietario)”.

“El gobierno tardaba como cinco meses en pagar y teníamos que estar así como para ¿cuándo? Tardaban en pagar pero si pagaban teníamos el problema de que tardaban bastante (Propietario)”.

En el ámbito administrativo tuvo varios mandos, primero estaba a cargo de un administrador pero no se veía mejoras o avances en la empresa, en ese momento la dueña y fundadora del hotel decidió llevar la administración, lo cual empezó a elevar las ganancias, a consecuencia de esto se hace necesaria la ayuda de un contador, el cual por malos manejos fiscales deja en estado crítico al hotel.

“Estaba a nombre de mi mamá quien se encargaba de la administración, desde pequeño estaba metido ahí, primero lo administraba un señor administrador pero no funcionaba, después de ahí se mete mi mama y comienza a levantar un poquito, creo no era tan bueno el administrador (Propietario)”.

Imagen 4. Hotel y restaurante el Márquez





#### 4.4 SITUACIÓN DEL FRACASO

De acuerdo a la CONDUSEF uno de los factores que determinan el cierre de la empresa es la mala administración, esto se debe a que muchas veces los propietarios se sienten completamente capacitados de controlar todas las áreas de su negocio, por lo cual nunca llegan a pedir apoyo o asesorías de personal capacitado a menos que la situación sea crítica, e inestable y debido a que se demoró mucho tiempo para asesorarse ya no era posible salvar empresa.

El problema que propició el cierre de la empresa fue de tipo fiscal.

“A raíz que se dio el cierre por un mal entendido fue que nos querían cobrar una cantidad muy extraordinariamente de dinero por hacienda este fue el motivo principal del cierre (Propietario)”.

Además el propietario dejó la responsabilidad de los registros contables a un profesionista descuidando una parte esencial de la empresa. Otro de los factores según la CONDUSEF, es la impericia personal ya que son muchas las empresas que fracasan debido a esta situación; esto ocurre porque en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, o no tienen una formación empresarial o profesional.

La situación fiscal que se presentó fue que el contador tenía que enviar documentos a hacienda de años anteriores, por lo que él, no los tenía ni a la mano, ni en orden, y se tenían que entregar personalmente, esta información nunca se supo hasta que llegó personal de hacienda con recargos y una multa millonaria por atraso de esos papeles.

“La cosa fue que el contador tenía que mandar unos documentos que tenía que enviar a hacienda al siguiente día de años atrás, nosotros no lo sabíamos y el contador no nos dijo que tenía que entregarse personalmente, fue que los documentos nunca llegaron



y mientras llegaron nos vinieron estén como con un recargo, una multa por millón y cacho (Propietario)”.

De acuerdo Altman (1968) los impuestos desempeñan un rol crucial en la quiebra de empresas.

Se hace una investigación con los contadores y abogados para poder disminuir la deuda lo máximo posible, se logra liquidar la deuda de hacienda, per se presenta otro problema, la liquidación del personal

“A raíz de no me acuerdo que ley logra bajar la deuda pero también estuvimos peleando con los contadores fue que bajo bastante, pagamos la multa luego teníamos que liquidar ese otro rollo (Propietario)”.

El cierre se da de manera abrupta, la decisión de cerrar la empresa ya se había pensado, pero no habían decidido en que momento, ellos iban a tratar de salvarla, la decisión se tomó familiar.

“Un día en la mañana nos habla el contador y nos dice que ya viene la secretaria de hacienda a embargarnos, había clientes hospedados e incluso comensales en el restaurante a los cuales se terminan sacando y diciéndoles que no era nada por la cuenta , y se cierra las cortinas apagando las luces, ahora sí que cerramos era así como de sálganse, ese día se trabajó normal y se cerró fue cuando se le dijo al personal, que había que cerrar, se apagaron las luces y se cerró todo. Pero si fue feo, es como que estemos aquí y ya apaguen las luces y te digan sabes que ya se va cerrar, ya se había ese temor de que en cualquier momento llegaban los inspectores e iban a clausurar el negocio esto nos iba a causar más rollo, multas, si fue medio feo había gente que llevaba años con nosotros y sus caras así de ¿Y



ahora qué hago? ¿Qué voy hacer? Si te pones en sus zapatos es gente ya mayor (Propietario)”.

Esto va relacionado con el concepto de fracaso jurídico, es decir la insolvencia definitiva o en el sentido de bancarrota según el autor Altman (1986) se identifica con la existencia de un patrimonio neto negativo de la empresa, lo que conlleva a una sanción legal. Esta situación de fracaso o insolvencia de una empresa no está definida de manera única y son muchas las descripciones y características que pueden delimitarlo. Por otra parte, los propietarios no pensaban arrendar o vender el mobiliario.

“Se le dio la propuesta así como de rentarlo como oficinas pero yo creo que para ese entonces ya estaban hartos con las vueltas y pagaos y ese tipo de acciones, igualmente me comentaba que si lo dábamos rentar nos iban a dañar las cosas, se quería hacer una inversión poco antes de que cerrara, por ahora el mobiliario se le está dando leve mantenimiento algunas cosas se resguardo y lo que no se ha tenido ahí (Propietario)”.

Altman (1986) menciona que el fracaso empresarial es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, siendo también varias las causas por las que una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella

El problema fiscal no fue el único por el cual el hotel se encontraba atravesando sino que hubo varios factores que ya venían arrastrando con el paso del tiempo.

Un factor que afecto fue en el manejo de los recursos humanos que no fueron administrados bajo técnicas adecuadas lo que generaron un problema.

La CONDUSEF menciona que uno de los errores más comunes que presentan las empresas familiares es el intentar ser un “todólogo” por mucho tiempo ya que le restan la oportunidad a la empresa de crecer ya que se carece de un pensamiento estratégico. Lo concreto es que en el primer momento en el cual la empresa llega



a ser sustentable contratar a personal capacitado para la administración, contabilidad, producción, ventas, publicidad, logística etc.

“Siempre hubo problemas con los empleados es que ahora sí que no creamos alguna estrategia de atención, técnicas era así como de haber que tal era así como de ¡Ey orale tal! Nunca las hicimos, era así como estaba el mesero lo hizo bien y ya ahora sí que el problema era de que no llegaban o llegaban tomados ese era el problema (Propietario)”.

Existen datos interesantes en la CONDUSEF donde menciona que una empresa familiar pocas veces llega a la tercera generación, ya que sus propios fundadores nunca se toman el tiempo de crear departamentos específicos para contemplar todo el aspecto administrativo, esto al avanzar el paso de los años se refleja en errores del mal manejo de los recursos financieros, que sumados a cuestiones emocionales producen conflictos en la administración de la empresa, se menciona que lo ideal para un empresario PYME es establecer reglas jurídicas y morales, para no centrar el poder a un solo miembro, y así las generaciones que están en camino ya tengan determinados departamentos con las reglas que tienen que cumplir para el sustento de la empresa.

Por lo cual el empresario debe establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la empresa.

El ambiente familiar que había también afectaba.

“Había veces que no podía llevar un buen control, por no llevarle la contaría a mi mama, ahora sí que nosotros íbamos, estaba mi hermanita apoyaba en el restaurante, yo en las compras y ahí la llevamos estábamos ahí como trabajo era yo, mi hermana cuando llegaba de vacaciones y mi hermanito, yo y mi hermanito era los que más estábamos (Propietario)”.



Por otra parte otro de los factores que también influyeron el fracaso de la empresa era competencia a la que se enfrentaba el hotel, ya que no era una competencia que realmente conozcan y bien o aplique estrategias para competir ante ellas.

Esto coincide con Medina y Correa (2009) que mencionan que el desconocimiento del nivel de demanda real o una valoración del grado de competencia, así como el no conocer bien a nuestra competencia resultan factores determinantes del fracaso empresarial.

“Pues no hemos hecho nada para competir ante ellos, yo creo que el hotel príncipe el que está por la héroes por el boxito la dueña era buena moviéndose ahora sí que ganaban bastante bien. Ahora sí que el que tenía los contactos pues es el que gana la gente el cliente (Propietario)”.

Para Altman (1986) desde la perspectiva económica una empresa quiebra cuando los flujos de efectivo generados por su actividad no son suficientes para cubrir sus costos de operación y/o el pago de los créditos contraídos. Es por ello que se ha considerado a la quiebra como el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas.

Debido al problema de los pagos atrasados, empezó a afectar en los gastos de operación y los pocos ingresos los ingresos cada vez eran menos en tanto los egresos se multiplicaban y las estrategias que utilizaron para rescatarlo no fueron suficientes.

“Ahí en el hotel la bronca era que había que pagar la luz, agua, personal, teléfono, mantenimiento y a veces salía uno que otro gasto por lo que también. A veces se hacía convenio con las farmacéuticas te decían sabes que me voy a hospedar y voy a necesitar tantos cuartos ya había la confianza, pero el pago lo realizaban tardado (Propietario)”



#### 4.5 INTERPRETACIÓN DEL FRACASO DE LA PERSPECTIVA DE LOS FACTORES

El cierre de la empresa afecto en lo emocional a la familia de los dueños del hotel, causando una depresión ya que llevaban toda su vida en la empresa, su papa no estaba involucrado tanto, porque estaba atendiendo sus negocios, su papa a partir del quiebre se dedicó más a la ganadería.

“Pues ella estaba muy metida o sea ella era ama de casa así como que mi papa no lo sintió tanto lo que pasa es que estaba muy involucrada ya el cierre era como un dolor de cabeza, estrés ahora sí que tenía que tratar de estar bien ella y ahora sí que ya ni modo es para salir bien, a mi papa no le afecto tanto ya que él estaba más apegado a sus negocios, aunque después de la quiebra mi papa se dedicó más a la ganadería (Propietario)”.

A pesar de este sentimiento, ellos ya habían tomado la decisión y estaban conscientes de la problemática que existía.

“Es de toda la vida a vivido ahí, es triste, más que nada en lo personal, el apego que se le tiene, todo lo que se invierte el apego a ello, yo creo que a mi papa también le afecto porque él estuvo ahí, pero ahora sí que estuvieron consientes de todos los problemas que ya habían ahora sí que fue decisión de ambos trataron arreglarlo pero no hubo mucho por hacer (Propietario)”.

El empresario menciona que el fracaso los marcó para toda su vida, ya que no piensan volver a abrir la empresa por miedo a fracasar de nuevo. Sin embargo, no está en sus planes deshacerse de la infraestructura, han intentado abrir otro tipo de empresas (restaurante de hamburguesas vegetarianas) sin éxito.



“No pensamos en abrir otro negocio, me lo han propuesto pero no, mis papas ya lo superaron y nos la pasamos todavía ahí, por que del lado de atrás del restaurante hay como una oficina y seguimos yendo y ahí estamos (Propietario)”.

“La verdad me ha ido mal, incluso una vez intente abrir un puesto de hamburguesas vegetarianas, pero no me fue tan bien, era muy complicado y difícil, por lo cual decidí dejarlo por la paz, no he pensado en otro negocio, siento que no serían redituables o las ganancias son muy pocas (Propietario)”.

Para el empresario la falla que tuvo el contador fue la que ocasionó el fracaso empresarial, por lo que expreso que siente un miedo al abrir otro tipo de negocio, y que varios amigos le han hecho la propuesta de intentar otros giros pero él no se arriesga al fracaso nuevamente.

“El quiebre nos marcó tanto, que no he vuelto a tener un negocio éxitos me han dicho ¿por qué no lo abres? Pero no solo es abrir por abrir, pero nunca lo he intentado y no siento que sea redituable, también me han dicho que porque no pongo un gym u otra empresa pero no siento que sean redituables (Propietario)”.



#### 4.6 CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista realizada al empresario se identificó como factores que inciden en la decisión de cierre de las PYME la mala administración, la planeación estratégica, cartera de clientes, el conocimiento del mercado, competencia, la administración financiera y la administración de los recursos humanos.

Siendo el más significativo, el factor detonante del cierre fue una mala planeación fiscal combinando con una gestión deficiente, esto se debe principalmente a carencia de habilidades gerenciales, principalmente durante la fase inicial de una empresa, la falta de habilidades empresariales en un propietario puede hacer que un negocio fracase. Esto puede no ser aplicable durante los últimos períodos de crecimiento y madurez de las empresas en donde los conocimientos administrativos y la habilidad de gestión son necesarios.

El desarrollo de una PYME está en función de muchas variables, incluyendo las características individuales del propietario y su comportamiento. Los empresarios, en general, tienen una alta necesidad de logro y conciencia social. En consecuencia, el personal y las características de personalidad de un propietario puede ser una causa de fracaso empresarial (Gaskill, 1993). Causas familiares.- Algunas enfermedades crónicas degenerativas, fallecimientos, divorcios, incapacidades físicas, desacuerdos entre los socios, cambios de residencia, etc. afectan la continuidad de muchas empresas. Esta situación tiene un mayor impacto en las pequeñas empresas debido a su conformación y génesis.



## **CAPITULO 5 CONCLUSIONES**



### 5.1 CONCLUSIONES GENERALES.

La micro y pequeña empresa se encuentra actualmente en una situación en la cual es vulnerable ante el entorno ya que diversos factores influyen en su cierre. Actualmente en Quintana Roo, se encuentra conformado en su mayoría por las PYME; las cuales son la base del desarrollo del Estado. Sin embargo, este tipo de empresas enfrentan una serie de obstáculos que dificultan su sobrevivencia y crecimiento.

El objetivo de la presente tesis es determinar las causas internas que afectan la permanencia en el mercado de las pequeñas empresas en Chetumal Quintana Roo, aportando posibles soluciones y alternativas ante esta situación.

De acuerdo a las preposiciones planteadas al inicio de la investigación, se puede decir que coincidieron con los factores que detonaron el cierre de la empresa “El Hotel El Márquez” ya que la gestión si fue un factor para el fracaso de esta empresa así como la falta de financiamiento lo que condicionó la sobrevivencia de la empresa.

De acuerdo a Watson y Everett (1996) se ha considerado a la quiebra como el fracaso empresarial que impide la continuidad del negocio, incluyendo las pérdidas financieras y económicas. La falta de liquidez puede ser propiciada tanto por factores internos como son la administración, capacidad de marketing la capacidad financiera, desarrollo tecnológico, entre otros así como por factores externos que vendrían siendo el sistema tributario, inflación, tipo de cambio, etc.

En el caso de la empresa estudiada, una mala planeación fiscal combinando con una gestión deficiente propició la quiebra, lo cual coincide con el autor De Castro (1997) quien menciona que el cierre es la incapacidad de la empresa para



sobrevivir, y por tanto, representa una interrupción del negocio, mientras que el fracaso se asocia a la falta de recursos financieros que conlleve al cese de las operaciones de la empresa.

Se puede decir que que las empresas parecen seguir diferentes procesos que desembocan en el fracaso financiero y, por lo mismo, no es posible establecer que variables financieras ni que valores en las mismas determinan la futura solvencia o insolvencia.

Estudiar el fracaso resulta un poco difícil, porque la gente les afecta, para el caso del empresario este se encontraba un tanto hermético en cuanto a las características ya que el asume que el fracaso es más de circunstancias que pasan, por lo que hace mención de que el siente que falló. La gente vive el cierre de empresas como si fuera un duelo, incluso el empresario nos hace mención de que su mamá le afecto demasiado que cayó en depresión debido el cierre de su empresa.

Hasta ahora las evidencias encontrada sugieren que para evaluar y predecir el riesgo por fracaso empresarial es preciso encontrar un modelo adecuado para cada tipo de empresa, o bien que el modelo tenga la capacidad para tipificar el comportamiento de la empresa. Esta situación ha provocado un alto índice de mortandad en las PYME quintanarroenses durante los dos primeros años de operación, lo que se traducido en una inestabilidad económica y pérdida de empleos en la entidad.

Ante este panorama resulta primordial identificar los factores que condicionan su permanencia en el mercado ya que esto permitirá al gobierno el diseñar e implementar políticas públicas efectivas que contribuyan al desarrollo económico e incentiven la competitividad empresarial, la cuál ha sido durante los últimos veinte años la meta a lograr por parte de los distintos actores económicos.

## **5.2 LIMITANTES**

Una de las limitantes del fracaso empresarial , es que es muy complejo estudiarlo en México , ya que no existe una ley que regule las quiebras por ejemplo en otros países como España y Estados Unidos una empresa puede declararse en quiebra y el gobierno lleva ese registro , en el caso de México no.



El entorno económico, político y social está incidiendo mucho de forma distinta en cada una de las empresas estudiadas.

Abordar el estudio del fracaso empresarial a partir de experiencias personales genera aversión por parte de los propietarios quienes asumen el fracaso como una situación personal y no como una situación profesional.

Los factores planteados solo aplican a esta empresa de servicios en particular, ya que no todas son iguales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amrhein D.G. y Katz J.A.,. (1998). Cash flow as a factor in the mortality risk of a business. Singapore Conference Proceeding, 18.t
2. Altman, E. (1986). Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate bankruptcy. Financial ratios , vol XXIII , nª 4 , pp. 589- 609.
3. Altman, R. Haldeman and P. Narayanan. (1997). Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations,”. Journal of Banking & Finance.
4. Beaver, w. (1966). Financial Ratios as predictors of failure. Journal of accounting Research supplement, pp. 71-127.
5. Bickerdyke I., L. R. (2000). Business failure and change: an Australian perspective. Productivity Commission Staff Research Paper, Ausinfo, Canberra, pp. 1-192.
6. Blum M. (1974). Failing Company discriminant analysis . Journal Accounting Research , 1-25.
7. (CONDUSEF, 2015) Empresario pyme como usuarios de servicio financiero. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
8. Corbetta, P. (2003) Metodología y técnicas de investigación social. S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España
9. Creswell, J.W. (2005) Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (2da. Ed.) Upper Saddle River, NJ, EE.UU.: Prentice-Hall. (Citado por Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, 2010).
10. (DENUE, 2014 a) MIPYMES. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
11. DENUE, 2014 b) Censo económico. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
12. De Castro, J. (1997). An Examination of the Nature of Business Closing:Are the really Failures? Frontiers of entrepreneurship research, pp. 260-271.
13. De la vega, I. : Conduras, A.: Justo, R.: Cruz, C.y Gonzales,I. (2007). Global entrepreneurship monitor. Madrid: Instituto de empresas.



14. Detienne, D. &. (2013). Review of Past Research, Theoretical Considerations and Suggestions for Future Research. Social Science Research.
15. Diccionario de la lengua española de la Real Academia
16. Edmister, R. O. (1972). AN EMPIRICAL TEST OF FINANCIAL RATIO ANALYSIS FOR SMALL BUSINESSES FAILURE PREDICTION. Journal of financial and quantitative analysis, pp. 1477- 1493.
17. Encuesta observatorio Pymes Mexico
18. Fernández, R. (2002) "Fundamentos De Mercadotecnia" Editorial Thomson. México.
19. FitzPatrick, P. J. (1932). "A Comparison of the Ratios of Successful Industrial Enterprises With Those of Failed . The Certified Public Accountant, 598-605.
20. Fonseca Pinto, D.E.(2013). Desarrollo e implementación de las TICS en las Pymes de Boyacá Colombia. Social Science Research Network
21. Fleitman, J. (2000) Negocios Exitosos: "Cómo Empezar, Administrar Y Operar Eficientemente Un Negocio" Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
22. Frederich H. Howard y Van Auken. (1993). Journal of Small Business and Entrepreneurship. Candada: Review Board.
23. Gaskill, L., H. Van Auken, and R. Manning(1993) "A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of
24. Small Business Failure," Journal of Small Business Management 31(4), 18–31.
25. Giancarlo Marco y Varetto Franco. (1993). Corporate distress diagnosis: Comparisons using linear discriminant analysis and neural networks. The economic and financial information system.
26. Gomez , S. (2012). Metodología de la investigación, Mexico. Primera edicion , Red Tercer Milenio Grinnel, R. (1997). Social work research &evaluation: Quantitative and Qualitative approaches (5a. ed. ). Itaca :E.E Peacock Publishers.
27. Hair, J. y. (1999). Multivariate Analysis. Prentice Hall.
28. Harada, N. (2001). Who succeeded as an entrepreneur? an analysis of post- entry performance of new firms in Japan. Japon .
29. Herada, N. (2007). Why Firm Exit and Why? an analysis of Small Firm Exits in Japan . Small Business Economics , pp. 401- 414.
30. Herrera , M. A. (2008) Métodos de investigación 1. Un enfoque dinámico y creativo, México, Esfinge.
31. Horrigan, J. O. (1965). A short history of financial ratio analysis. The accountin review, pp. 284-294.
32. Hurtado de Barrera, J. (2010) Metodología de Investigación Holística. Tercera edicion, fundacion sypal: Caracas



33. Ibarra, V. (1995). Los primeros pasos al mundo empresarial: una guía para emprendedores. México, DF, México: Limusa.
34. INEGI (2012 a). Perspectiva estadística. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática,
35. INEGI (2014 b). Producción generada por empresas. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática,
36. Lizarraga Dallo, F. (1997). Los flujos de tesorería en la predicción del fracaso empresarial. Actualidad financiera , pp. 73-93.
37. Medina Hernandez, Alicia Correa Rodriguez. (2009). Como Evaluar un proyecto empresarial. Madrid, España: Dias de Santos, S.A.
38. Mehralizadeh Yandollah; Sajady sid Hossain (2006). A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small. Revista internacional Administracion & Finanzas, 4(3), pp.21-33
39. Miller, L. (1999). Innovación y Territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas, México, DF, México: McGraw Hill Interamericana.
40. Mora, A. (1994). los modelos de predicción del fracaso empresarial: una aplicación empírica de logit. Revista Española de financiación y contabilidad , pp. 203-233.
41. Morales, A. (1998). "Curso o Derecho Mercantil" Editorial Texto , C.A. Venezuela
42. Mosqueda, A. (2004). Evidencia empírica de las medianas empresas Mexicanas sobre la capacidad predictiva de los modelos de fracaso empresarial. VIII Conferencia Internacional de las Ciencias Economicas Empresariales Camaguey . Cuba.
43. Mosqueda, A. (2008). Indicadores del fracaso en las empresas Mexicanas. México, pp. 18
44. Muñoz Serván, P. y Muñoz Serván, I. (2001): "Intervención de la familia. Estudios de casos." En Pérez Serrano, G. (coord.) op. cit
45. Ohlson J. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy prediction. Journal of Accounting Research, pp. 109-131.
46. Peel M.J., P. D. (1987). Some Further empirical evidence on predicting private company failure. Accounting and Business Research, pp. 57-66.
47. Perez, G. (1994). Investigacion Cualitativa I: Retos e interrogantes:Metodos. Editorial La Muralla. España.
48. Peña, I. (N de 2001). Berriers to Survive and the Effectiveness of Business Incubation Centres. Barcelona.
49. Reyes, R. (2007). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global, Contaduría y administración, No. 220, México:
50. Rodríguez, J (2010) "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" Editorial Cengage Learning
51. Simon, H. (1960). The new science of management decision. New York (USA): Harper & Row.



52. Sherman, R.R. y Webb, R.B. (1988). Qualitative research in education: A focus. En Sherman, R.R. y Webb, R.B. (Eds.) *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. New York: The Falmer Press, pp. 2-22.
53. Sheth, J. (marzo de 2005). ¿Por que fracasan las buenas compañías? Obtenido de workin paper : <http://Bettermanagement.com>
54. Skeel, D. A. (1998). An Evolutionary Theory of Corporate Law and Corporate Bankruptcy. *VAND .L.REV.*
55. Stake, R.E (1998) Investigacion con estudio de caso. Cuarta edicion , ediciones Morata . S.L. Madrid.
56. Taylor, M. P (1999). Survival of the fittest? an analysis of self-employment duration. Britain : *Economic Journal* , pp. 109.
57. Tood, Z. y Nerlich, B . (2004) Future directions. En 2. Todd, B. Nerlich, S. Mckeown y D. Clarke (Eds). *Mixing methods in Psychology* (pp. 231-237). Have: Psychology Press.
58. Unrau, Y. A, Grinnell, R. M. y Williams, M. (2005). The quantitative research approach. En R. M. Grinnell e Y. A, Unrau (Eds. ), *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a Ed.) (pp. 61-73). New York, NY, EE. UU. Oxford University Press.
59. Van Auken, P. y Howard, E. (1993). "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, 31 (4), pp. 23-31
60. Wilcox, J. (1971). A simple theory on financial ratios as predictors of failure . *Journal of Accounting Research*, pp. 389-395.
61. Watson, J., y Evertt, J. (1996) Do small business Have high Failure Rates. *Journal of small Business Management*, pp. 45-52.
62. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



## ANEXOS

### **ENTREVISTA:**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su grado de estudios?
3. ¿Qué tipo de empresa era?
4. ¿Cuántos empleados tenía?
5. ¿Qué tipo de sociedad era?
6. ¿Cuántos años llevaba la empresa en el mercado?
7. Antes de formar su empresa, ¿fue empleado en otro negocio similar o ya tenía experiencia?
8. ¿Tuvo otras ideas de negocio?
9. ¿Cuáles empresas colocó en práctica primero?
10. ¿La empresa era de la familia o contaba con socios?
11. ¿Podría contar sobre los inicios del negocio?



12. ¿Cuál era el número de cuartos que tenía cuando comenzó?
13. ¿Cómo es que fue creciendo la empresa?
14. ¿Cómo consiguió ese capital? Fue de socios, o préstamos?
15. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades financieras, que tuvo la empresa?
16. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades administrativas, que tuvo la empresa?
17. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades de recursos humanos, que tuvo la empresa?
18. ¿Cuáles considera usted son los factores económicos, que afectaron y/o favorecieron la empresa?
19. ¿Cuáles considera usted son los factores políticos, que afectaron y/o favorecieron la empresa?
20. ¿Cuáles considera usted son los factores sociales, que afectaron y/o favorecieron la empresa?
21. ¿Cuáles considera usted son los factores de seguridad, que afectaron la empresa?
22. ¿Qué hoteles eran su mayor competencia en Chetumal el hotel Marlon, hotel príncipe, holiday inn o hotel Los cocos?
23. ¿Realizó algo para poder competir contra ellos?
24. ¿Cuál de todos los factores mencionados anteriormente lo llevo a tomar la decisión de cerrar?



25. ¿Qué aspectos consideró para tomar la decisión de cerrar?
26. La decisión fue solo suya, o tuvo la opinión o asesoramiento de otras personas?
27. ¿Contó con el apoyo de su familia al tomar esta decisión?
28. ¿Pensó en la posibilidad de reinvertir o remodelar en la empresa?
29. ¿Cómo informó a sus empleados del cierre?
30. Después de haber cerrado, ¿Qué realizó con la infraestructura del hotel?
31. ¿Cuenta con otros ingresos o negocios?
32. ¿Tiene pensado en abrir otro negocio?