

---

## Profesionalización y evolución financiera en PyMES manufactureras. Estudio de caso

### *Professionalism and financial evolution in manufacturing SMEs. Case study*

Recibido el 18 de Septiembre de 2016, aceptado el 30 de Noviembre de 2016

No. de clasificación JEL: M10; M40; L25

**Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche  
Facultad de Contaduría y Administración.  
rq6715@hotmail.com

**Jorge Raúl Aguilar Tello**

Universidad Autónoma de Campeche  
Facultad de Contaduría y Administración.  
raguilar@uacam.mx

**Luis Alfredo Arguelles Ma**

Universidad Autónoma de Campeche  
Facultad de Contaduría y Administración.  
luisarguellesma@hotmail.com

### Resumen

Tradicionalmente en las PyMES familiares los puestos gerenciales son ocupados por los hijos como probables sucesores, con el ánimo de forjarlos en sus funciones y crear conciencia de la responsabilidad y compromiso que representa; sin embargo en muchas ocasiones no se consideran las aspiraciones o capacidad de los miembros del núcleo familiar que no necesariamente convergen con los objetivos empresariales. El caso bajo estudio es un ejemplo poco común de las decisiones ejecutadas por un líder que afronta la disyuntiva de profesionalizar los puestos gerenciales con personal ajeno a la familia ante la falta de identidad de los familiares con las metas de la organización, o bien permitir que la situación financiera de la misma se demerite al grado de poner en riesgo su existencia. El análisis presentado se enmarca dentro del diseño metodológico ilustrativo, ya que ejemplifica el fenómeno estudiado desde una perspectiva teórica determinada, considerando como principales unidades de análisis la profesionalización de la alta dirección y la evolución financiera, asimismo el diseño es anidado, pues se constituye por un solo fenómeno analizado bajo diferentes enfoques teóricos. Dentro de las conclusiones destacan las decisiones implementadas para mejorar sustancialmente la capacidad de la empresa, que se han traducido en eficiencia operativa, incremento de liquidez y mejora de la rentabilidad.

Palabras clave: posición financiera, administración estratégica, profesionalización

## **Abstract**

*Traditionally, in family SMEs, management positions are occupied by children as probable successors, with the aim of forging them in their roles and raising awareness of the responsibility and commitment they represent; however, the aspirations or capacity of family members who do not necessarily converge with business objectives are often not considered. The case under study is a rare example of the decisions made by a leader who faces the dilemma of professionalizing the management positions with personnel outside the family due to the lack of identity of the family members with the goals of the organization, or allowing a disadvantageous financial situation to jeopardize its existence. The presented analysis is framed within the illustrative methodological design, since it exemplifies the phenomenon studied from a certain theoretical perspective, considering as main units of analysis the professionalization of the top management and the financial evolution, also the design is nested, since it is constituted by a single phenomenon analyzed under different theoretical approaches. Among the conclusions highlighted are the decisions implemented to substantially improve the company's capacity, which have translated into operational efficiency, increased liquidity and improved profitability.*

*Keywords: financial position, strategic management, professionalization*

## **1. Introducción**

El gobierno mexicano, a través del Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009 señala que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) son “un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto”. Según la información obtenida del Censo Económico 2014 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en México existen 5'654,014 de unidades económicas, y de acuerdo a su procedimiento de recorrido el 99.8% son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales crean el 74% de empleos y generan el 35.9% del total del Producto Interno Bruto (INEGI, 2015). El reto constante es establecer mecanismos de supervivencia para que estas organizaciones se desarrollen y permanezcan en el tiempo; bajo estas consideraciones, esta contribución, mediante el análisis de caso describe las estrategias que han permitido a una pequeña empresa manufacturera mejorar su situación

financiera a través de la profesionalización de los puestos gerenciales, pasando por encima de la tradición de las empresas familiares de privilegiar los lazos afectivos por encima del interés organizacional; para ello la estructura que la integra es la de un apartado de referentes teóricos, seguida de la descripción del método de caso observado, así como del desarrollo del mismo, planteando al final las conclusiones.

## 2. Referentes teóricos

De acuerdo con la literatura, el decidir quién administra una pyme y el momento en que inicia su gestión es uno de los problemas generalizados en este tipo de organizaciones, normalmente la decisión se inclina inicialmente hacia un familiar del líder o socio fundador, sin embargo factores como el grado de compromiso, el desempeño y el apego a la cultura empresarial pueden originar que la decisión final recaiga en un administrador profesional no familiar.

### Profesionalización en pymes

Olazarán, Albizu, Lavía y Otero (2013), evaluaron la relación entre la formación profesional, pymes y la innovación en entidades industriales y así poder identificar el papel de los primeros en el posicionamiento de las empresas en el mercado. Los resultados obtenidos señalan que a pesar de la notable inserción de los profesionales y técnicos en la operación de estas organizaciones, es incipiente el reconocimiento al papel que vienen desempeñando por parte de las empresas, originado de la conexión insuficiente con los sistemas de innovación.

En un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo en las pymes en México, desarrollado por la Red Pymes-CUMEX (2010), se determinó que más de una tercera parte de los empresarios de la población estudiada (Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas), nunca o casi nunca llevan a cabo prácticas de recursos humanos tales como reclutamiento y selección, promoción, programas de sueldos y salarios, plan de incentivos, programas de seguridad e higiene y prevención de riesgos, lo que se refleja en una falta de selección idónea de personal con métodos que permitan la motivación y desarrollo del mismo.

Zapata (2004), formuló un análisis-diagnóstico sobre las dificultades de las pymes colombianas considerando influencias internas y externas en nueve casos, desarrollando un diagnóstico integral sistémico, incluyó entre sus ejes estratégicos la orientación estratégica, la gestión del conocimiento, logística, mercadeo, ambiental, comunicación, financiera y la gestión del recurso

humano; en este sentido observó que las actividades de recurso humano se realizan de manera informal con reclutamiento mediante recomendación, no se cuenta con perfiles de los cargos, no se tiene en cuenta la capacitación y el entrenamiento se efectúa de forma rápida y la promoción laboral no obedece a una evaluación del desempeño.

Shu-hui y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde se cuestionan quién debe dirigir una empresa familiar, ¿un miembro de la familia? o ¿un administrador profesional? y el impacto de esta decisión en el desempeño de la organización. Ellos tratan de identificar las empresas y las características de las mismas que deban de tener cuando el administrador pertenezca a la familia o por el contrario, aquellas cuyas características sugieran un mejor resultado con la dirección de un administrador profesional, es decir un ejecutivo ajeno a la familia.

Para ello analizan el desempeño de ambos tipos de ejecutivos y los resultados muestran que las firmas con bajos requerimientos en habilidades gerenciales y alto potencial de expropiación tienden a seleccionar como CEO a un miembro de la familia lo que se conoce igualmente como nepotismo pues dan preponderancia al vínculo sanguíneo y no a la capacidad del administrador. Por el contrario, cuando la empresa familiar tiene un control pobre y requiere de flujos de efectivo, tienden a seleccionar un CEO que les permita subsanar esas necesidades evaluando primordialmente su experiencia, cultura y capacidad.

Shu-hui y Shing-yang (2007), aplicaron un método empírico que contempla como variables el grado de riesgo y desarrollo, tamaño de la firma, capacidad de expansión, flujos de efectivo y la composición accionaria. El estudio se llevó a cabo con una muestra de empresas tailandesas y se observa que ellas prefieren en su mayoría contratar un CEO profesional y que a su vez el análisis de las características profesionales y personales que deba tener sea efectuado por una agencia profesional que realice la elección inicial, esta situación se presenta cuando las mismas empresas reconocen tener una alta necesidad de administración eficiente y requieren mejorar el desempeño general de la misma no arriesgando sus requerimientos de flujo de efectivo experimentando con CEO's familiares.

Royer, Simons, Boyd y Rafferty (2008) realizaron una investigación en apoyo a los aspectos que señala la literatura, respecto al porqué elegir como sucesor a un familiar, y no a un administrador profesional en las pymes familiares. El estudio lo desarrollan sobre 860 empresas australianas, y les permite determinar que el conocimiento específico de las características combinadas con una atmósfera favorable de transición, en ciertos contextos, hacen de un miembro de la familia la decisión idónea.

Aunque varios estudios señalan que el nepotismo es generador de conflictos en las organizaciones, sobre todo cuando existen otros participantes dentro de la firma interesados en liderar su futuro pero que no son familiares, Royer et. al (2008), focalizan su estudio en determinar si la elección como sucesor de un familiar es más exitosa en un sector industrial, que en otro, tal como parece ocurrir en la industria de la construcción y en el sector artesanal.

El estudio se apoyó en la teoría de costos de transacción que evalúa los probables costos de transferir conocimientos de firma a directores externos; y la búsqueda de que éstos sean lo más bajos posibles; ya que esta transferencia incluye dar a conocer los valores internos de la familia (honestidad, apoyo mutuo) y los diferentes tipos de conocimiento directamente relacionados con la actividad del negocio (operativos, administrativos y tecnológicos actuales, así como la planeación estratégica ya proyectada); esta transferencia debe darse dentro de un proceso de comunicación ya establecido y probado dentro de la organización que evite desvíos en la misma al proporcionársele al sucesor elegido.

Tal vez la transferencia del control administrativo y de los valores de la familia no se vea como algo complejo, pero basta imaginar aquellos casos en los que se tiene que dar a conocer y confiar a un sucesor no familiar la información que ampara una patente y que es el eje sobre el cual gira la economía familiar. Igualmente hay que imaginar cómo explicar o entablar comunicación con un sucesor no sanguíneo al momento de transmitirle los valores éticos del predecesor y de la familia en conjunto para que sean observados e incluso fomentados por él mismo; esta etapa se conoce como conocimiento idiosincrático y generalmente lo poseen los miembros de la familia a nivel gerencial.

Royer, et al. (2008), diseñan un modelo de contingencia para la sucesión en la empresa familiar, y poder identificar si el probable sucesor sea familiar o no; tiene los conocimientos generales sobre administración del negocio y los aspectos tecnológicos de la industria, planteando para ello el siguiente esquema:

El conocimiento general de la industria específica del sucesor interno de la familia (CGIE1) más el conocimiento tecnológico específico de la industria del sucesor interno (CTEI1) más el conocimiento y experiencia específica en la empresa familiar de un sucesor externo a la familia (CEEE1) debe ser igual o mayor al conocimiento general de la industria específica del sucesor no familiar (CGIE0) más el conocimiento tecnológico específico de la industria del sucesor no familiar (CTEI0), lo cual se puede expresar de la siguiente forma:  $(CGIE1)+(CTEI1)+(CEEE1) \geq (CGIE0)+(CTEI0)$ .

En términos generales el cumplimiento de las sumas tal como se proponen en la fórmula nos lleva a concluir que si el sucesor interno reúne todos aquellos elementos exigidos, entonces, podrá ser quien dirija a la empresa; en caso contrario deberá optarse por un administrador profesional externo a la familia.

### Liderazgo en pymes

Velázquez (2005) propone un estilo de liderazgo empático como alternativa a las organizaciones mexicanas en el diseño de sus esquemas de trabajo y estructuras organizacionales en torno a equipos de trabajo que a través de un líder, logren el alto rendimiento teniendo como objetivo la integración total del capital humano y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

Tal como señala Méndez (2007) la administración en las pymes puede considerarse sencilla, ya que su estructura organizacional es simple al centrar la toma de decisiones en el líder de la misma. Manucci (2007) establece que es necesario para estas organizaciones el diseño y uso de nuevas herramientas que les permita gestionar sus recursos, fortalecer sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo, por lo tanto el líder enfrenta condiciones de incertidumbre cuando pretende diseñar estrategias para el futuro de las organizaciones.

### Competitividad en pymes

Muchos de los elementos que definían el concepto de competitividad hace algunos años, han comenzado a ser rebasados por una realidad que hoy en día, se caracteriza por un mercado exigente y sumamente dinámico. La globalización de los mercados, el énfasis en la tecnología, la calidad de los productos y el servicio a los clientes conforman algunas de las principales directrices que las empresas deben atender de manera prioritaria si no quieren quedar a la zaga con respecto a sus competidores.

En el caso de México, así como de la mayoría de los países de América Latina, es importante tomar en cuenta el papel que las pymes han jugado como impulsoras del desarrollo económico y social. En una encuesta aplicada en 1991 por el Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, los empresarios mexicanos identificaron a los siguientes como los principales problemas de las pymes (Bensusán, 1996):

- a) falta de estímulo y excesiva carga impositiva,
- b) ausencia de financiamiento adecuado y puntual,
- c) control de precios,

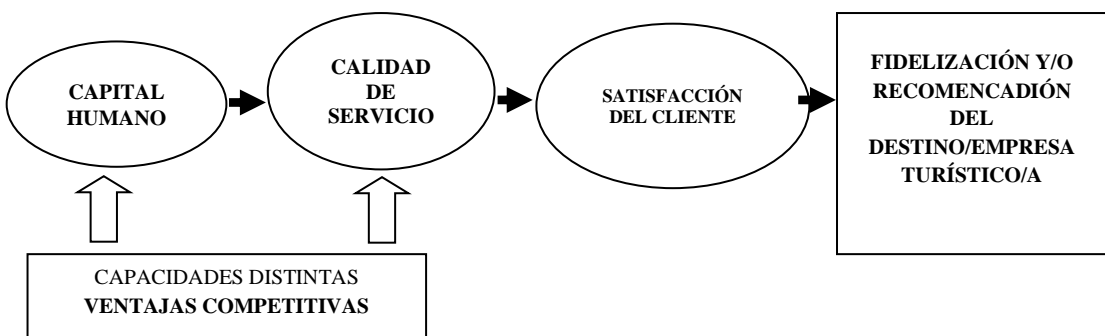
- d) falta de mano de obra técnicamente capacitada para todos los niveles,
- e) burocratismo,
- f) inconsistencia gubernamental en los programas de apoyo y falta de credibilidad en los mismos,
- g) excesiva inspección gubernamental, y
- h) duplicidad de dependencias oficiales vinculadas a las pymes.

Además de esta lista, elaborada por los empresarios, muchos académicos coinciden en que la informalidad y el paternalismo son también dos condiciones que poco han beneficiado a las pymes de México.

La necesidad de contar con pymes competitivas no es una preocupación local sino que se ha detectado en diferentes países y no excluye a sectores como el turístico tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002), en el estudio realizado sobre competitividad y análisis estratégico del turismo en Galicia, España, conscientes de que el turismo es capaz de dinamizar la economía del país, lo que se refleja con su contribución al PIB, aunque no todas las zonas turísticas explotan su potencial al máximo, por lo tanto sugieren la necesidad de redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.

Por su parte, Lillo, Ramón y Sevilla (2007), analizaron el capital humano como factor estratégico, pues lo consideran pieza clave en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. Estos autores establecen que el personal que colabora en las pymes debe contar con una educación derivada de políticas que eleven la calidad de los servicios capacitando al recurso humano con el que se cuenta, y no al que se desearía tener, Figura 1.

Figura 1: Capital humano y ventaja competitiva



Fuente: Lillo, Ramón y Sevilla (2007)

Para el sector servicios el factor humano está indisolublemente ligado al proceso, convirtiéndose en un eslabón de la cadena de valor, y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido respecto a la expectativa inicial (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007).

#### Rentabilidad en pymes

Estas organizaciones enfrentan problemas que afectan su rentabilidad sin importar su ubicación geográfica y por ende su estabilidad en el largo plazo tal como lo señala Rivera (2007), en el estudio que desarrolló para evaluar los factores que afectan la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle de Cauca (Colombia) aplicando el análisis económico-financiero, encontrando que una alta o baja concentración del endeudamiento y su costo son factores determinantes para la selección del financiamiento lo que repercute en el costo de capital.

En Venezuela Restrepo y Vanegas (2009) analizaron el perfil financiero de las pymes mediante una aproximación empírica donde concluyen que la rentabilidad de los activos (ROA) adquiridos mediante financiamiento, en muchas ocasiones es negativa pues se mantienen ociosos.

En México Navarrete y Sansores (2010) analizan la rentabilidad, partiendo de la Teoría de las Jerarquías y un modelo econométrico aplicado en una muestra de 317 pymes establecidas en Quintana Roo, México, y cuyos resultados sugieren que la edad de la empresa y su tamaño determinan la política de financiamiento la cual se refleja en la estructura de capital.

#### Situación actual del financiamiento externo para las pymes

De acuerdo a Vargas (2003), en su mayoría las pymes adolecen de la gestión necesaria para convertirse en unidades innovadoras, autosostenibles y en crecimiento, siendo parte de esta problemática la dificultad que enfrentan para obtener financiación que favorezca el desarrollo de estrategias y la generación de recursos.

Casasola y Cardone (2009) señalan que en el caso de España, la opacidad en la gestión y la elevada concentración de riesgos constituyen dos de los principales problemas a los que tradicionalmente se han enfrentado estas organizaciones a la hora de obtener financiamiento, cuya falta en muchos casos les impide alcanzar un crecimiento significativo y en los casos de reestructuraciones financieras por insolvencia, los costos de la opción para el refinanciamiento también afectan la estructura de capital tal como lo estudiaron Aybar, Casino y López (2006) para el caso de pymes españolas en crisis.



La mayor parte de las MIPYMES no optan por el financiamiento de la banca comercial, (Echavarría, Morales y Varela, 2007) aunado a la escasa disponibilidad de créditos, lo que amerita una interrogante: ¿cuáles son las fuentes de financiamiento de las MIPYMES?

A pesar de que las alternativas de financiamiento no son en la mayoría de las veces una opción para las empresas en México (exceptuando el crédito de proveedores), las principales fuentes son:

- a) El crédito de proveedores,
- b) Las tarjetas de crédito de las tiendas departamentales,
- c) La venta o renta de activos obsoletos o no estratégicos,
- d) Arrendamiento de activos del fabricante, y
- e) Patrocinio, subsidios y apoyos de proveedores.

### **3. Metodología de estudio**

De acuerdo con Yin (2003), los estudios de caso son una investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son empleadas. El método de casos busca no solo identificar los factores que afectan un fenómeno, sino el conocimiento detallado de estos factores en las unidades de análisis (Marcelino, Baldazo y Valdés, 2012).

#### **Diseño Metodológico**

De acuerdo con las clasificaciones propuestas por Yin (2003), el diseño metodológico empleado para el análisis de este caso, es de tipo ilustrativo, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado.

Se consideraron como principales unidades de análisis la profesionalización de la alta dirección y la evolución financiera, que son descritas a través de la problemática que se plantea en la empresa en donde se llevó a cabo la intervención, la cual se analiza bajo los diferentes enfoques teóricos presentados para estos constructos.

El diseño del caso es anidado, pues está constituido por un solo fenómeno con más de una unidad de análisis (Yin, 2003).

#### 4. Desarrollo del caso

##### Antecedentes de la empresa

Biosíntesis S.A. de CV se constituye en agosto del 1998, como parte de un grupo de empresas con origen familiar, enfocadas al desarrollo de productos de manufactura con valor agregado del sector primario. El conocimiento del administrador de la empresa y cabeza del grupo empresarial (Raúl), se desarrolla de su interés en los productos forestales y agrícolas (maderas tintóreas) para producción de colorantes para la industria peletera y textil, esto lo llevó a celebrar una alianza estratégica con el Instituto Politécnico Nacional dando como resultado la creación de manera conjunta de un centro de investigación de productos bióticos enfocadas al desarrollo de nuevos productos a partir de especies endémicas de la región.

De esta labor que inició a finales de 1978 se generaron dos proyectos:

- a) colorantes naturales de madera propia de la región (madera de tinto y madera de mora), y
- b) la extracción de concentrados a partir de la planta aloe vera conocida en la región como “sábila”.

El proceso inició en el estado de Yucatán logrando generar una gama de productos derivados de *aloe vera* en presentaciones líquida y polvo para la industria alimenticia y cosmética.

El mercado objetivo inicialmente fue el americano y se comercializaban los productos mediante una representación de la misma empresa ubicada en la ciudad de Miami, Florida, sin embargo esta decisión generó algunos problemas internos en la compañía que no le permitían crecer financieramente:

- a) Desconocimiento del mercado y dependencia de un solo cliente que era parte del mismo grupo, lo que no permitía tener sensibilidad de las necesidades y expectativas del mismo.
- b) Falta de liquidez, ya que la forma de distribución generaba un margen de utilidad muy bajo.
- c) Tanto la dirección como el área de ventas estaban a cargo del administrador quien debido a sus múltiples funciones dentro del grupo no estableció un plan y estrategia integral de negocio.
- d) No se contaba con un sistema de costeo adecuado que permitiera conocer de manera oportuna los costos y márgenes de la producción (situación que se repetía en la determinación de los precios de venta al distribuidor y precios reales del mercado).

A partir del traslado de la empresa a la ciudad de Campeche en 1998, se intentó cambiar la manera de administrar el negocio, en ese momento los hijos del núcleo familiar ya eran mayores de edad. La primera intención en este cambio fue permitir a la primogénita (Angélica), que radicaba en Campeche, que administrara el negocio y de manera conjunta ver la distribuidora con la segunda hija que vivía en Miami (Georgina). No obstante este cambio, la manera de administrar y sobre todo la toma de decisiones siguió dentro de la misma dinámica, siendo siempre centralizada en el socio fundador.

Para el año 2000 después de participar en una feria internacional del sector de productos naturales, se observó el interés que había en el mercado de enfocarse a productos alimenticios con mayor valor natural (productos bióticos), generándose un nuevo concepto de productos:

- 1) Líquidos de *aloe vera* concentrados como productos base para la industria alimenticia y cosmética,
- 2) Polvos de *aloe vera* concentrados como productos base para la industria cosmética y médica, y
- 3) Bebida nutracéutica de sabores con concentrados activos del *aloe vera* como producto final para consumo, (un compuesto nutracéutico se puede definir como un suplemento dietético, de una sustancia natural bioactiva concentrada, presente usualmente en los alimentos y que, tomada en dosis superior a la existente en esos alimentos, tiene un efecto favorable sobre la salud, mayor que el que podría tener el alimento normal).

Por lo anterior, se retomó la alianza con el Instituto Politécnico Nacional y a través del apoyo obtenido por medio de un proyecto presentado al CONACyT en forma conjunta con el centro de desarrollo de bióticos del IPN, se obtuvieron los recursos para desarrollar el proceso de elaboración de la nueva línea de bebidas. El resultado de este trabajo de investigación fueron bebidas de consumo final de concentrado de *aloe vera* con saborizantes naturales de: a) jamaica, b) pera, c) mango, d) maracuyá y e) natural. Durante todo este tiempo, Biosíntesis siguió dentro de la manufactura de sus productos originales, comenzando a ganar mercado y nivel de ventas, los aspectos financieros y liquidez comenzaron a cambiar de manera importante ante la decisión del administrador.

“ ..... Ante la expectativa de demanda del nuevo producto resultará imposible que la actual forma de distribución pueda cubrir todas las necesidades, por lo que se eliminará la distribución de los concentrados líquidos y polvos a Estados Unidos para concentrar todos los esfuerzos en la distribución de bebidas....” Raúl.

La decisión anterior resultó positiva desde el punto de vista ventas y conocimiento del mercado ya que Biosíntesis pasó de tener 2 clientes en el año 2000 a más de 25 para el 2003.

Sin embargo la forma de administración seguía siendo unilateral y Angélica mostraba poco compromiso con la compañía (y para ese entonces decide crear su propia empresa comercializadora y arrendadora de vehículos), esto se veía reflejado en resultados financieros erráticos.

#### Innovando en los procesos

Todas las pruebas a nivel piloto resultaban positivas y el interés del producto en el mercado exterior parecía ser creciente lo que llevó al director financiero a tomar una decisión en el año 2003, que a la larga generaría un cambio radical de la empresa.

“..... No hemos podido encontrar una manera adecuada de maquila del nuevo producto,- comentó un día - por lo que resulta importante que Biosíntesis cuente con su propia línea de producción y embotellado...” Raúl.

Después de varios intentos infructuosos en la banca comercial a finales del 2004 se logró el apoyo del entonces BANRURAL, por medio de un crédito de 2 millones de dólares para la compra e instalación de una línea de embotellado de primer nivel, conjuntándose con la empresa BEPENSA el traslado a manera de comodato de un equipo soplador de PET para la elaboración de la botella en la propia planta y así minimizar los costos.

Las condiciones de crédito daban un plazo de 2 años para comenzar la amortización del mismo y pago de intereses, sin embargo la tecnificación de los procesos debía incrementar la producción y reducir los costos de la misma.

Para el año 2006 se tiene una situación crítica ya que se dieron factores no considerados inicialmente por la administración:

#### a) Familiares y personales

- 1) Angélica decidió de manera definitiva alejarse de la empresa,
- 2) Georgina decide venir a vivir a Campeche después de muchos años, cerrándose la representación en Estados Unidos, y
- 3) Una enfermedad importante del administrador financiero (Raúl), lo aleja un tiempo prolongado de la misma.

#### b) Mercado y finanzas

- 1) Aunque el proyecto contaba con instalaciones y procesos, ahora se visualizaba que no era lo mismo vender concentrados que se enfocaba

a un sector muy específico de clientes; a bebidas que son de consumo masivo y que requieren una red importante y logística de comercialización y distribución,

2) El proyecto se atrasó en los periodos de pago y para entonces ya se había reestructurado el crédito en dos ocasiones, al mismo tiempo desapareció BANRURAL y Financiera Rural, que fue la nueva entidad financiera, podía calificar la cartera con riesgo, y

3) No obstante que la gama de productos concentrados tradicionales había crecido de forma importante, resultaba insuficiente el flujo de efectivo generado para poder cubrir todas las necesidades de la nueva línea de producto, las pérdidas netas de la empresa eran importantes, tal como se refleja con los indicadores de la Tabla 1.

Tabla 1: Razones financieras al cierre del año 2006

Año	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de inventarios	Pasivo a Capital	Razón líquida	Rendimiento sobre la inversión	Rendimiento de capital	Utilidad (miles)
2006	69.5 días	482 días	2.58	2.19	- 6%	-42.3%	- 4,805

Fuente: elaboración propia con datos financieros de la empresa

Como puede observarse el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar es mayor a los dos meses y los inventarios tienen una baja rotación; la inversión en activos y el capital no es rentable y se incurre en pérdidas netas importantes.

Para el año 2007, ante lo complejo de la situación financiera, se buscan opciones que permitan salir adelante con el proyecto, el cual estaba ya en peligro de caer en cartera vencida ante un próximo vencimiento:

“..... Resulta agobiante esta situación, planteó el administrador, yo no veo el interés de mis hijas por la empresa, estoy enfermo y con mayor edad, no voy a permitir que esta empresa desaparezca, prefiero venderla o ceder parte de la misma, no consideré el aspecto de la comercialización del producto....”  
Raúl.

A mediados del año 2007, después de acudir a una feria de la industria alimentaria en Estados Unidos, Raúl conoció al director general de Grupo Chato, empresa mexicana líder en la venta de productos mexicanos con demanda en Estados Unidos y líder en la colocación de marcas en el norte del país, además contaba con la licencia para producción y distribución de principales marcas de bebidas y sobre todo una red importante de distribución a lo largo de todo Estados Unidos.

Después de que Grupo Chato realizara los trabajos de valuación, externo su interés de ofertar por el 51% del capital de Biosíntesis bajo las siguientes condiciones:

- a) El recurso obtenido con la compra de capital se aplicaría para la liquidación total del adeudo que en ese entonces ya se tenía con Financiera Rural, por la línea de embotellado.
- b) La línea de embotellado se trasladaría a la ciudad de Mexicali, para aprovechar toda su capacidad en la producción de la bebida (nuevo para ellos ya que su conocimiento era sobre bebidas gaseosas) y sus productos tradicionales (Jarritos y Sangría señorial)
- c) La administración de Biosíntesis se cedería totalmente a Grupo Chato quien incluyó a Biosíntesis como una subsidiaria enviando un nuevo administrador general.
- d) Por presión del socio fundador se designa como director de ventas a Georgina (vivía en Estados Unidos, tenía mayor conocimiento de la empresa y mostraba interés en la misma)
- e) El socio fundador y cabeza del grupo familiar, quedó como presidente honorario del consejo de administración de Biosíntesis sin derecho de voto.

#### Análisis de la problemática particular

En este caso se presenta una disyuntiva poco común en las pymes familiares, toda vez que el socio fundador debió decidir antes de que se presentara el proceso de sucesión, en quien debía dejar la administración de la empresa, ante la falta de interés y compromiso de los hijos y la presión de la situación financiera.

De acuerdo con Shu-hui y Shing-yang (2007), la decisión tomada por el administrador es consecuencia de la actitud observada por él en las futuras sucesoras, reaccionando ante el pobre control de los costos de producción y lo escaso de los flujos de efectivo.

La alianza estratégica celebrada entre Biosíntesis y Grupo Chato obtuvo como resultado la implementación e innovación de varios procesos como:

- 1) La práctica de formular presupuestos para toda la compañía y su aprendizaje de parte de todo el personal,
- 2) Establecimiento de metas operativas y financieras,
- 3) Elaboración de informes mensuales financieros y reportes a la junta de consejo,

- 4) Formalización de todas las áreas y supervisión constante,
- 5) Replanteamiento de procesos de costos,
- 6) Certificaciones internacionales para estar en posibilidad de captar nuevos clientes,
- 7) Se estructura un organigrama completo de la empresa, con perfiles de puestos y sistema de objetivos para el personal,
- 8) Se genera una serie de indicadores para cada departamento que le resultan útil para medir el desempeño,
- 9) Se programan reuniones semanales a todos los niveles para distribuir la información y conocer también los problemas, y
- 10) Se genera entre el personal equipos de mejora continua.

A finales del año 2007, y una vez concretada la alianza, Grupo Chato decide que el proyecto de bebidas será absorbido por el corporativo dentro de su estructura de bebidas ya que la experiencia obtenida conlleva a que es mejor que Biosíntesis se enfocara sólo al desarrollo y consolidación de los concentrados y en el desarrollo de otros nuevos proyectos; (necesidades especiales de algunos clientes de concentraciones específicas de activos del *aloe vera*, y un nuevo proceso para aprovechar parte de la penca de sábila que hasta el momento se consideraba como desperdicio normal), lo anterior coincide con lo señalado por Castellanos (2003) y Manucci (2007), al señalar que tanto la gestión como la organización en las pymes innovadoras trascienden hacia procesos formalizados, con influencia significativa del líder sin confundirla con injerencia.

Como resultado de la profesionalización de la estructura administrativa y operativa de la empresa se logró evolucionar positivamente en el periodo de 2007 a 2011, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Razones financieras por los años 2007-2011

Año	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de inventarios	Pasivo a Capital	Razón líquida	Rendimiento sobre la inversión	Rendimiento de Capital	Utilidad (miles)
2007	37.6 días	422 días	0.71	1.06	- 4.5%	8.59%	- 3,612
2008	39 días	286 días	1.61	9.22	6.2%	10.5%	- 2,253
2009	26 días	158 días	1.80	10.96	10.3%	15.82%	1,041
2010	58 días	167 días	1.7	12.91	17.8%	15.36%	2,201
2011	35 días	106 días	0.18	9.27	20.3%	19.52%	2,159

Fuente: elaboración propia con datos financieros de la empresa

Para el año 2012, después de un periodo de recuperación, se presentaron una serie de factores tanto del contexto regional como internacional, así como aspectos internos que hicieron que los resultados financieros cayeran de manera drástica y que obligaron a la administración a establecer un replanteamiento del plan de negocios, como sugieren Kokocinska y Rekowski (2013):

- 1) Se presentó una caída importante en el mercado ante la crisis financiera en Europa
- 2) Sequía extrema en la región y las plantaciones dejan de producir (en este aspecto se identificó la debilidad de no haber efectuado un plan de desarrollo de proveedores)
- 3) Se elevan los costos internos (ante la caída de las ventas y la falta de suministros se decide, no obstante, conservar la plantilla de personal a fin de no perder el conocimiento y experiencia del mismo).

Los resultados financieros producto de esta crisis, se observan en la Tabla 3.

Tabla 3: Razones financieras al cierre de 2012

Año	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de inventarios	Pasivo a capital	Razón líquida	Rendimiento sobre la inversión	Rendimiento de Capital	Utilidad (miles)
2012	43 días	285 días	0.19	7.30	- 17%	-16.3%	- 2,725

Fuente: elaboración propia con datos financieros de la empresa

En la elaboración de los planes para el ejercicio 2013, se detecta una debilidad importante en la estructura de ventas (hasta el momento Georgina seguía al frente como directora de ventas), quien también presenta resistencia para salir a los eventos de promoción al extranjero y al mismo tiempo, también como lo hizo Angélica, comienza un nuevo negocio personal lo que la limita en su atención y búsqueda de mercados, esta situación se contrapone a lo señalado por Royer et. al (2008), quienes consideran que los puestos directivos de una organización familiar deben recaer en los familiares, pues son ellos quienes tienen una mayor responsabilidad en salvaguardar la cultura familiar y empresarial, lo cual no ocurre en el caso analizado.

Ante este panorama, se decide con anuencia del presidente honorario (socio fundador de Biosíntesis) liquidar a Georgina. Grupo CHATO contrata a un despacho externo de reclutamiento de personal para ubicar al nuevo gerente de ventas el cual una vez contratado participó en la formulación del presupuesto del año 2013, el plan incluye:



- 1) Profesionalizar el departamento de ventas,
- 2) Invertir en registro de marca,
- 3) Consolidar las certificaciones obtenidas, y
- 4) Mayor participación en eventos internacionales de promoción

Las decisiones tomadas de forma conjunta por el presidente honorario y el cuerpo gerencial de Biosíntesis coinciden con la propuesta de Velázquez (2005), sobre la necesidad de un liderazgo empático con visión estratégica para lograr la interrelación entre las áreas que integran a la empresa y la dinámica gerencial. Como resultado del nuevo plan de trabajo se propuso como objetivo el recuperar un nivel de equilibrio para el año 2013 y en los próximos 3 años alcanzar nuevamente los niveles que se tuvieron en el 2011, estos resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Razones financieras al cierre de 2013, 2014 y parcial 2015

Año	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de inventarios	Pasivo a Capital	Razón líquida	Rendimiento sobre la inversión	Rendimiento de Capital	Utilidad (miles)
2013	39 días	174 días	0.16	7.80	0.6%	1.84%	62
2014	31 días	135 días	0.17	9.53	9.9%	12.34%	902
2015	31 días	75 días	0.37	6.74	15.66%	33.49%	4,823

Fuente: elaboración propia con datos financieros de la empresa

## Conclusiones

El caso analizado presenta la forma en que una empresa con origen familiar evoluciona de forma positiva, con base a un conjunto de decisiones encabezadas por el fundador y que se reflejan en los siguientes aspectos:

**Profesionalización:** el líder de la organización reconoce la incapacidad de los hijos para lograr la continuidad generacional y decide profesionalizar las áreas de control de la empresa con directivos que no emanan del seno familiar, pero que presentan una mejor preparación gerencial y compromiso con el logro de los objetivos empresariales.

**Género:** inicialmente los puestos gerenciales se asignan a las hijas adecuando las funciones a sus necesidades personales, sin embargo, por las ocupaciones y aspiraciones propias, éstas no reflejan suficiente nivel de identidad, pertenencia y compromiso con la empresa, lo que pone en riesgo el futuro de la misma.

Alianzas estratégicas: la pyme estudiada refleja fielmente las ventajas competitivas de una adecuada toma de decisiones con una visión más empresarial que emocional y que llevó al líder de la organización a aliarse inicialmente con un centro de investigación para el desarrollo de nuevos productos y de manera posterior una alianza comercial, mediante la enajenación parcial de su tenencia accionaria, para sanear la situación financiera de la empresa y mejorar la logística en la operación lo que se refleja finalmente en un incremento de la presencia en nuevos mercados.

Situación financiera: el estudio de los indicadores financieros abarca un periodo de 9 años de 2007 a 2015. En este lapso es posible observar cómo el desempeño del personal directivo afecta la posición financiera de la empresa y por el contrario, cómo las decisiones trascendentales del líder se reflejan en una evolución positiva, donde él accede a ceder parte del control de la empresa, a una canalización de recursos para pago de pasivos e incluso a la sustitución de una de sus hijas en el puesto directivo que ocupaba.

Las decisiones llevadas a cabo mejoraron sustancialmente la capacidad de la empresa en la disminución de los plazos para recuperar las cuentas por cobrar y dar una mayor rotación a los inventarios, lo que minimiza las mermas y obsolescencia. En términos de liquidez ésta se incrementa positivamente así como la rentabilidad de la inversión en activos y del capital invertido lo que finalmente permitió un incremento sustancial en las utilidades generadas mediante la celebración de alianzas estratégicas.

## Referencias

- Aybar C., Casino A. y López J. (2006). La reestructuración financiera de las pymes en crisis. Endogeneidad en la lección entre vía privada y vía concursal. *Investigaciones Económicas*. 30, 001 pp 137-162.
- Bensusán G. (1996) Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México. México: Ed. Fundación Friedrich Ebert/Juan Pablos.
- Casasola M. y Cardone C. (2009). Too important to fall: ¿favorecen las relaciones bancarias la situación crediticia de las pymes españolas? *Universia Business Review*. 24 pp.12-29.

- Castellanos J. (2003). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- Echavarría A., Morales J, y Varela L. (2007). Alternativas de financiamiento para las pequeñas Medianas Empresas Mexicanas. *Informe del Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 80*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (2009). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/c e2009/pdf/M\\_servicios.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/c e2009/pdf/M_servicios.pdf)
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (2015). Censo Económico 2014. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/c e2014/pdf/M\\_servicios.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/c e2014/pdf/M_servicios.pdf)
- Kokocinska M. y Rekowski M. (2013). Impacto de la crisis mundial en el empleo y la productividad de las pymes: el caso de las grandes economías europeas. *Revista de Economía Mundial*. 35 pp. 121-136
- Lillo A, Ramón A y Sevilla M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo* 19 pp. 47-69.
- Manucci M. (2007). Mapas para la complejidad, liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*. 12 pp. 8-19.
- Marcelino M., Baldazo F. y Valdés O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp. 125-139
- Méndez J. (2007). *La Economía en la Empresa*, (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.
- Navarrete E. y Sansores E. (2010). La estructura de capital de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo. *Investigación y Ciencia*. 49 pp. 48-53.
- Olazarán M., Albizu E., Lavía C. y Otero B. (2013). Formación profesional, pymes e innovación en Navarra. *Cuadernos de Gestión*. 13 pp. 15-40.

- Red Pymes-Cumex (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. 33 pp. 5-30
- Restrepo J. y Vanegas J. (2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del valle del Aburra y su acceso al crédito: una aproximación empírica. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 pp. 43-54.
- Rivera J. (2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de la pymes del sector confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004. *Cuadernos de Administración*. 20,034 pp. 191-219.
- Rodríguez M. y Guisado M. (2002). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista Galega de Economía* 12 pp. 1-21.
- Royer S., Simons R., Boyd B. y Rafferty A. (2008). Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review*. 21, 1. pp. 15 – 30
- Shu-hui L. y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362
- Vargas H. (2003). Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en la pymes innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 98-109.
- Velázquez G. (2005). Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación*. 23 pp. 81-100.
- Yin R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.
- Zapata E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 52 pp. 119-135.