

GESTIÓN DE LAS PYME EN MÉXICO. ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS DE NEGOCIOS Y LA TEORÍA DE LA AGENCIA

MANAGEMENT OF SMES IN MEXICO. BEFORE THE NEW BUSINESS
SCENARIOS AND THE THEORY OF THE AGENCY

JEL Classification: M19

Received: June 19, 2019 | Accepted: May 12, 2020 | Available Online: May 28, 2020

Cite this article as: Lopez M., Gomez A., & Sanchez M. (2020). Gestión de las PyME en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. Estudios de Administración, 27 (1), 69-91. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>

María Rosa López Mejía

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
mariarosalm@yahoo.com.mx

Alicia Gómez Martínez

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
agfludisa@hotmail.com

Mitzi Donají Sánchez Meléndez

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
mitzidonajisanchez@hotmail.com

Resumen

Este siglo se caracteriza por un entorno de fuerte competencia empresarial. Por tal motivo, el propósito de este trabajo fue identificar la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como Sistemas contables y Control Interno en las PyME de Puebla, México, atendiendo a su tamaño, edad y perfil del director a partir de la Teoría de la Agencia. Se trata de un estudio empírico, cuantitativo, de corte transversal. Los resultados muestran que, en cuanto a estructura de la propiedad, predominan las PyME familiares dirigidas por el Principal y son las empresas maduras las que más usan herramientas de gestión, pero debe impulsarse su uso en todas las empresas para eficientar el desarrollo empresarial en México.

Palabras Clave: Herramientas, Gestión, PyME, Sistema Contable, Control Interno.

Abstract

This century is characterized by an environment of strong business competition. For

this reason, the purpose of this work was to identify the use of basic management tools such as Misión-visión, Organization chart and Planning as well as accounting Systems and Internal Control in SMEs in Puebla, México, according to their size, age and profile director of Agency Theory. It is an empirical, quantitative, cross-sectional study. The results shown, that regarding the structure of the property, family SMEs run by the director and the son of mature companies predominate, the ones that use the most management tools, but should boost their use for all business development in México.

Keywords: Tools, Management, SME, Accounting System, Internal Control.

Introducción

En los últimos años los cambios tecnológicos, han modificado los procesos en el manejo de la información y la forma de hacer negocios. Para las empresas, eso significa dar respuesta a nuevas formas de operación. En el ámbito empresarial se observa que la Pequeña y Mediana Empresa (PyME), tanto en países de la Unión Europea como de América Latina y el Caribe, representan aproximadamente el 99% del total de empresas y generan alrededor del 67% del empleo (Calderón y Ferraro, 2013).

En Estados Unidos de Norte América (EUA), el 99% son pequeñas empresas (tienen menos de 500 empleados) y proporcionan casi la mitad de todos los empleos del sector privado (Babson, 2016). Tal situación varía en México, donde las PyME representan el 99.8% integrado por 94.3% de microempresas (emplea de 1 a 10 trabajadores), 4.7% pequeñas (mantiene de 11 a 50 trabajadores), un 0.8% son medianas (emplea de 51 a 250 trabajadores) y generan el 74% de los empleos en el país (INEGI, 2015).

Hayes, Chawlay y Kathawala (2015) en un estudio comparativo exploratorio que realizaron sobre las PyME de EUA y México, señalan que este tipo de empresas son muy importantes para los países desarrollados y en vías de desarrollo. Ello justifica la importancia de tomar en cuenta las condiciones internas en las empresas y generar un contexto político y económico, que les permita superar sus problemas y mejorar sus procesos de planificación y desempeño (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo, 2015).

Siendo las PyME empresas indispensables para el desarrollo económico a nivel mundial, resulta importante conocer la crisis que tienen en su gestión. Su manejo es un componente central que ha sido desatendido en las escuelas de negocios (Piotrowski, 2006).

Zapata (2004) señala que las PyME tienen una problemática integral que se origina por influencias del entorno, así como por deficiencias de gestión interna, lo cual también tiene que ver con el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario. Considerando lo anterior, en este trabajo se hace énfasis en la gestión, la cual se define de acuerdo a lo que señala Velásquez (2003, pág. 4): conjunto de acciones para alcanzar un objetivo; que, en esta investigación se orienta hacia la identificación de la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como sistemas contables y control interno en las PyME.

En este sentido, Velásquez (2003) resalta la importancia de la gestión de las PyME en cuestiones de estrategia empresarial, asignación de recursos y planeación. Se

puntualiza que, en la gestión de operaciones de estas empresas, es necesario hacer énfasis en aspectos sobre filosofía gerencial relativos a su Misión y visión. Estos conceptos según describe Delgado (2011), son considerados por los estrategas, como la razón de ser o existir de las organizaciones y con un objetivo a largo plazo con acciones concretas.

Aragón y Rubio (2005) señalan que para que las organizaciones sean competitivas deben considerar factores internos y externos y, de estos, los más importantes son los internos, tales como recursos financieros, tecnológicos, innovación, calidad de los productos y servicios, recursos humanos calificados, estructura organizativa flexible, sencilla y efectiva, así como sistemas de información y cooperación.

Por otra parte Nava, Mercado y Martínez (2018), en un estudio empírico realizado en Cali Colombia, reconocen que las tecnologías de la información en la administración de información contable son determinantes para mejorar el desempeño de las PyME.

En el caso de las PyME mexicanas, Navarrete y Sansores (2011), en su investigación sobre las establecidas en Quintana Roo, México, aprecian que tienen dificultades para sobrevivir y crecer, se caracterizan principalmente porque quienes las manejan carecen de formación de habilidades empresariales, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización, falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica. Al respecto, Mite (2018) señala que existe escasez de conocimientos en dirección de PyMES.

En relación a lo anterior, Valdez, Ramos y Borboa (2019) señalan que las PyME necesitan establecer estrategias que las impulsen hacia una mejor rentabilidad y competitividad; es decir, orientarse al aprendizaje organizacional, entre otros aspectos.

En Aguascalientes, México, Vivanco, Aguilera y González (2011) realizaron un estudio de PyME, relativo a la adopción de los sistemas de control de gestión, en el que se advierte que consideran como variables importantes la edad de las compañías estudiadas (joven y madura). En ese sentido, el trabajo de García, Marín y Martínez (2006) coincide al hacer referencia a la edad de la empresa y encontrar diferencias significativas entre empresas jóvenes y maduras, además muestran que las empresas de mayor edad han utilizado con mayor profundidad los sistemas de contabilidad de costos con un 23 % y las empresas jóvenes solamente en un 16.7%. Adicionalmente, señalan que la formación de los gerentes también es importante en la adopción de sistemas de contabilidad de costos y revelan que los gerentes universitarios utilizan en un 22.5% sistemas de contabilidad de costos y los no universitarios están en apenas un 15.3 %.

Montoya, Martínez y Somohano (2013), realizaron un trabajo de investigación considerando el tamaño y antigüedad de la empresa donde muestran que las organizaciones jóvenes son las que dedican mayor esfuerzo para planificar formalmente; señalando que hay una relación entre el tamaño de las instituciones y la planificación estratégica de manera formal.

En el caso de México, hay escasas investigaciones que examinen los procesos de gestión de las PYME (Palomo, 2005). Se advierte la importancia, de reflexionar en la esfera académica sobre la relevancia de conocer la situación que prevalece en la gestión de las PyME que son generadoras de empleos. Partiendo, de la necesidad de conocer los aspectos de su gestión se podrá contextualizar su problemática y vislumbrar posibles soluciones que les permitan enfrentar con éxito el nuevo entorno competitivo que le rodea.

Por lo antes expuesto, el propósito de este trabajo es identificar la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así

como sistemas contables y control interno en las PyME en Puebla, México, atendiendo a su tamaño, edad y perfil del director a partir de la Teoría de la Agencia, que reconoce al Principal o Agente. Se trata de un estudio empírico, llevado a cabo en 230 empresas PyME de Puebla, México en el cual se buscó dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como Sistemas contables y Control Interno que usan las PyME en Puebla, México, considerando su edad?
2. ¿Es posible determinar si hay diferencias significativas en el uso de herramientas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como sistemas contables y control interno en las PyME, dependiendo del perfil de quien las dirige: el dueño o accionista (s) (Principal) o personas contratadas para dirigir las (Agente) y de su formación profesional?

Para dar respuesta a estas preguntas se plantearon las hipótesis que se describen antes de la metodología de este documento.

Esta investigación está integrada, en primer lugar, por un estudio teórico previo, relativo a las PyME, sus problemas de gestión y aspectos relativos a la Teoría de la Agencia; en segundo lugar, se presentan las hipótesis y la metodología utilizada; en tercer lugar, se hace un análisis de los resultados, posteriormente se muestran las conclusiones, discusión, limitaciones y futuros estudios.

Estudios Teóricos Previos

Las PyME y sus Problemas de Gestión

Actualmente, existe un creciente interés en el estudio de las PyME, tanto por observatorios, como instituciones de educación superior de Europa, América del Norte y Latinoamérica porque representan un número importante de entidades económicas generadoras de empleo.

Las PyME, en términos generales, a nivel mundial representan más del 95%, no obstante, su importancia tiene un índice de mortalidad muy alto. Debido a que a veces no cuenta con capital suficiente o carecen de una buena gestión de sus costos, políticas y lineamientos. En el caso de México, aproximadamente 70% de los negocios que se inician no llegan al tercer año de vida. La aniquilación de las empresas familiares se explica generalmente por la falta de un plan de negocios, una estructura de control ineficiente flexible, y la falta de alineación a la estrategia de empleados o directivos (KPMG, 2013).

Tal situación, coincide con lo señalado por Navarrete y Sansores (2011) en su estudio de las PyME, señalan que este tipo de empresas tienen dificultades para sobrevivir y crecer caracterizándose principalmente porque quienes las manejan carecen de habilidades empresariales, manejo de sistemas de información, desconocimiento del mercado, comercialización, y no están vinculados a programas para el desarrollo e innovación tecnológica. Al respecto, como señala Mite (2018), existe escasez de conocimientos en dirección de PyMES.

Por otra parte, en un estudio comparativo que se hace de las PyME, se observa que el nivel de preocupación de su gestión es más importante en países en vías de desarrollo, como México y Perú, que en los de Estados Unidos (Parnell, 2015).

Saavedra, Milla y Tapia (2013) en un estudio que realizaron sobre las PyME en la ciudad de México aprecian que la competitividad es clave para su desarrollo, crecimiento y sustentabilidad; así mismo, señalan la importancia de detectar los obstáculos que no

les permiten tener ventajas competitivas en forma interna. También, hacen referencia a que las estrategias de las empresas y el entorno de negocios impactan en forma distinta al momento de generar competitividad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME), y muestran que es importante reconocer que esto se relaciona con el tamaño de la empresa.

Investigadores como Jiang y Li (2010), precisan que algunas de las dificultades que afrontan las PyME son aquellas relativas a su gestión, específicamente: control interno, medio ambiente, distorsión de la información supervisión ineficaz. Igualmente, problemas relacionados con la inapropiada o escasa supervisión que ocasiona no evaluar adecuadamente la información contable. Al respecto, Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo (2015) también consideran que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Gironella (2013) señala que las PyME necesitan mejorar algunos aspectos contables relativos a la elaboración de la información financiera, de tal manera que responda a las necesidades, dimensiones y peculiaridades de este tipo de empresas. Los sistemas contables necesitan ser sencillos y comprensibles, para que la información financiera sea confiable.

Sallem, Nasir, Nori y Kassim (2017) concuerdan con Gironella, respecto a que los problemas de las PyME se deben a la falta de conocimiento en contabilidad y a su registro de acuerdo con las regulaciones legales y sus estándares, y también a que dichas empresas carecen de tecnología adecuada de acuerdo a los cambios que se han dado en las actividades comerciales y recursos financieros limitados.

En otro estudio, realizado en Australia por Pease y Rowe (2003), se hace referencia a factores significativos internos y externos que afectan el desarrollo de las PyME para que se desenvuelvan de manera innovadora y en el comercio electrónico. Dentro de los aspectos internos detectados esta la falta de habilidades, conciencia y conocimiento sobre comercio electrónico, percepción de altos costos en su implementación, preocupaciones por la seguridad, la privacidad, también se hace alusión a una gestión empresarial deficiente en general, en donde falta orientación o perspectiva estratégica. Los factores externos que resaltan en su trabajo son la falta de estándares de Software adecuados, asesorías de bajo costo y problemas de infraestructura.

En América Latina y el Caribe, las PyME no han presentado mejoras significativas en su productividad ni en su competitividad. Además, su participación en la exportación es limitada, situación que muestra una clara orientación al mercado interno (Calderón y Ferraro, 2013). Otro estudio de Saavedra (2012) señala que son las empresas de menor tamaño las que más problemas presentan para lograr un nivel alto de competitividad.

En relación al desempeño Jurburg y Tanco (2017), revelan que las PyME en Uruguay realizan esfuerzos para mejorar su gestión en sus procesos de valor y presentan carencia de uso de indicadores de desempeño, tecnologías de la información y comunicación, así como en el manejo de cadenas de abastecimiento.

Por otra parte, Krej, Strielkowski y Cabelková (2015) confirman que, dentro de los factores importantes a considerar para el éxito de las PyME, están los factores financieros y no financieros. Así, como desarrollar sistemas de contabilidad y gestión que suministren de información objetiva, tanto del costo como del desempeño en las compañías (Haldama y Lääts, 2002).

Aguirre y Armenta (2012) señalan que las PyME en México, comúnmente son familiares y se caracterizan por no tener un control interno que se refleja en una inadecuada organización; además, no cuentan con manuales de procedimientos ni políticas. También señalan que tales herramientas deben ser utilizadas por todas

las empresas independientemente de su estructura, tamaño, y naturaleza de sus operaciones.

En síntesis, se puede decir que las PyME, aparte de enfrentarse a problemas relativos a recursos financieros limitados, tienen problemas no financieros que afectan su desempeño y crecimiento al carecer o no tener bien definidos aspectos como filosofía gerencial (misión y visión, valores), organización, planeación, sistemas de contabilidad, sistemas de información y comunicación, control interno, manejo de comercio electrónico, mejora en la gestión en procesos de valor, uso de indicadores de desempeño, gestión ambiental y tecnología de vanguardia. En este estudio se hace énfasis en el uso de Misión y visión, Organización, Plan estratégico, Sistemas de contabilidad y Control Interno.

La Teoría de la Agencia

En virtud de que en este trabajo se busca analizar el uso de herramientas básicas de gestión atendiendo al perfil de quien dirige a las PyME, se presenta el estudio de Ganga, Quiroz y Maluk (2015b) donde se hace referencia a la Teoría de la Agencia, la cual se trata de un enfoque contractual en la que los elementos sustanciales son denominados: Principal y Agente; siendo el Principal, el dueño o accionista (s) quien (es) contrata (n) a otra persona, denominada Agente, quien realiza determinado servicio a su nombre, lo cual implica delegación de autoridad. Esto, puede repercutir en que el Agente no responda al perfil del cargo para el que fue contratado, lo que se denomina selección adversa o existe el peligro de que el Agente lleve a cabo sus tareas de acuerdo a sus intereses, entonces puede haber un riesgo moral y tanto la selección adversa, así como el riesgo moral pueden afectar la eficiencia y eficacia del gobierno en las organizaciones. La selección adversa se produce cuando el director (dueño o accionista (s) Principal, no puede verificar que el Agente está calificado o tiene la experiencia requerida para representar a la empresa (Mole, 2002).

Por otro lado, Jensen y Meckling (1976) autores de la Teoría de la Agencia, identifican que los problemas de agencia en materia de gestión en todas las organizaciones generalmente se centran en inducir al Agente para obtener el bien del Principal. Lo cual concuerda con la apreciación de Ganga, et. al. (2015a) que revelan que la principal desavenencia que se puede dar entre Agente y Principal es el riesgo moral; divergencia que se puede disminuir, como señalan Ramírez y Macías (2012), al obtener previamente mayor información del Agente.

Al respecto, González, Guzmán, Pombo y Trujillo (2010) aprecian que los problemas de agencia en las empresas familiares, al revisar la literatura, no son concluyentes en el sentido de que reportan resultados contradictorios, algunos autores señalan un mejor desempeño financiero en empresas familiares donde se une la figura de propietario y gerente, debido al cuidado de los intereses de la familia, sobre todo tratándose de empresas no complejas (jóvenes y pequeñas). Sin embargo, las empresas familiares al crecer pueden requerir la contratación de gerentes externos, con los riesgos de costos de agencia. Lo anterior se podría mitigar con mecanismos de control de la familia, como puede ser la formación de un gobierno corporativo o separar las decisiones financieras de las operativas.

Por su parte De Massis, Kotlar, Campopiano, y Cassia (2015) señalan la importancia de complementar la Teoría de la Agencia con el comportamiento de la participación familiar, lo cual puede afectar el desempeño de la empresa. Al respecto, George y Jones (1999) advierten que considerando esta teoría se pueden presentar problemas de selección adversa, que afecta el comportamiento organizacional en el tema de influencia y poder dentro de la organización, principalmente en empresas pequeñas

que tienen un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida, en donde la gestión puede verse afectada al dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo (Ramírez y Macías, 2012).

En la Teoría de la Agencia, tanto la influencia como el poder pueden recaer en el Principal o Agente que son quienes tienen el poder de decisión en las negociaciones comerciales. Al respecto, MacMillan et. al. (2000) sugieren considerar siete impulsores de relaciones comerciales exitosas en los negocios, que son: beneficios materiales, no materiales, poder legítimo de recompensa, coercitivo, de información, experto y referente carismático.

Cabe destacar que dentro de los impulsores señalados MacMillan et. al., (2000), indican que son de suma importancia para el Agente y el Principal, los relacionados al poder legítimo que refieren a la autoridad legal para controlar y usar los recursos organizacionales y el de información, relativo al poder derivado del acceso y control sobre la información.

Por otro lado, el trabajo de Medina y Aguilar (2013) señala que son los gerentes, quienes manejan la información de la empresa, y son los que deben comprobar que todas las estrategias de la organización sean compatibles y coincidan con la misión y la visión; además, señalan que para administrar la información es importante desarrollar herramientas y técnicas en el área de administración y contabilidad. También, es importante analizar detenidamente la contratación de un gerente profesional en empresas familiares (Fletcher, 2002).

En ese sentido, Ganga, Ramos, Leal y Valdivieso (2015a), aprecian que las organizaciones siempre buscan lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Resulta interesante conocer, si el uso de ciertas herramientas administrativas para la gestión son más utilizadas por el Principal o Agente. Ganga, et. al. (2015a), también revelan que millones de personas confían su riqueza personal al cuidado de directivos y reflexionan sobre la importancia de la Teoría de la Empresa, costos de agencia, el comportamiento gerencial, y la estructura de la propiedad.

El actual contexto de negocios, invita a recapacitar sobre estos asuntos por la rapidez con que se dan los cambios en un mundo globalizado. En el caso de las PyME de México, la mayoría son empresas familiares que aún no alcanzan su pleno desarrollo en gestión contable y administrativa. Por lo que están interesadas en la búsqueda de herramientas de vanguardia y modelos de gestión que les permitan crear ventajas competitivas de manera estratégica.

Bajo este escenario, hoy más que nunca es relevante realizar estudios que precisen sobre el uso de herramientas básicas de gestión en las PyME, tales como: Misión y visión, Organigrama, Planeación, Sistemas Contables y de Control Interno, que son elementos esenciales para su desarrollo. Así mismo, investigar si su uso depende de la edad de la empresa, de quién las dirige, sea el dueño o accionista (s) (Principal) o personas contratadas para dirigir las (Agente) o de la formación profesional que tiene quien las administra.

Por lo antes señalado, se plantearon las siguientes hipótesis:

H₁: Las PyME maduras le dan mayor importancia a la Misión y visión; Organigrama y plan estratégico que las empresas jóvenes.

H₂: Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico que cuando quien las dirige es una persona contratada Agente.

H₃: Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia al uso de Sistemas contables que cuando quien las dirige es el Agente.

H₄ : Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia al uso de Control Interno contables que cuando quien las dirige es un Agente.

H₅: La formación del directivo de las PyME en el área de negocios determina mayor importancia al uso de Sistemas contables y Control Interno.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó la siguiente metodología:

Metodología

Diseño y Cobertura de la Muestra

Esta investigación se llevó a cabo en empresas industriales del estado de Puebla, México. Este estado cuenta con una superficie de 34,306 km², se localiza al centro oriente del país. Entre las principales actividades de este estado destacan como sectores estratégicos los de la industria automotriz-autopartes, textil, confección, agroindustrial, tecnologías de la información y turismo. (S.E., 2015).

Este estudio empírico cuantitativo, de corte transversal, utilizó una muestra de la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) del municipio de Puebla, México que está integrado por 15,864 empresas, de las cuales aceptaron participar 239, en este trabajo se incluyen los resultados de 230 porque 9 de las encuestas contenían datos incompletos. Para el análisis y tabulación de datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Para obtener la información, se aplicó la técnica de encuesta a los directivos de mayor jerarquía de la empresa o propietarios o gerentes, de manera aleatoria. Las empresas encuestadas en julio de 2016 son PyME del municipio de Puebla, México. La muestra, objeto de estudio, fue estratificada, siendo segmentada de acuerdo a criterios de tamaño, edad, actividad y tipo de perfil del director (Principal- Agente).

Medición de Variables

En este trabajo se utilizan básicamente como variables de control: tamaño, actividad, edad y perfil del director de la empresa. El tamaño se estableció tomando como base al número de empleados con que cuenta la empresa, de acuerdo con los criterios establecidos en la estratificación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 01 de diciembre de 2016 (DOF, 2016) considerando el número de empleados como se muestra en la Tabla No. 1:

Tabla 1. Estratificación por tamaño y actividad de las PyME

Actividad	Pequeña	Mediana
Industrial	de 11 a 50	de 51 a 250
Comercial	De 11 a 30	De 31 a 100
Servicios	De 11 a 50	De 51 a 100

Fuente: DOF (2016)

Para estimar la fiabilidad del instrumento, se calculó el Alpha de Cronbach y el resultado fue de 0.807 que de acuerdo a George y Mallery (2016: 264) es un coeficiente alfa > 0.8 que se puede considerar como bueno. Para efectos de validar las hipótesis, se elaboraron tablas de contingencia y se aplicó la prueba de Chi cuadrada.

Edad de la empresa

Esta variable continua, hace referencia al número de años de la constitución de la empresa. Partiendo de ésta, se construye una variable dicotómica, cuyo valor es = 0 cuando la empresa tiene menos de 10 años de antigüedad y se le denomina joven; y se le asignó el valor = 1 cuando la empresa tiene 10 o más años y se denomina madura. Esta medida ha sido utilizada en estudios como el de Holmes y Nicholls (1989), de Lema (2005) y Yasuda (2005).

Misión- Visión y Plan Estratégico

Para conocer el grado de importancia que se da a la Misión y visión; Organigrama y plan estratégico de acuerdo a la edad de la empresa, se realizó una prueba de Anova de un factor con medias estratificadas, en base a la edad de la empresa (Jóvenes y Maduras).

Adicionalmente, para determinar el grado de utilización e importancia que le dan a la Misión y visión, Organigrama y Plan Estratégico se utilizó una escala Likert de cinco categorías, donde 1 = No importante y no utilizada y 5 = muy importante y utilizada.

Otras variables analizadas se desglosan a continuación:

Actividad de la Empresa

Esta variable, estratifica las empresas en Industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la clasificación de las PyME que reconoce INEGI (2009) y DOF (2016) que es industrial comercial y de servicios.

Estructura de la propiedad y tipo de director

Otro aspecto importante, fue conocer la estructura de la propiedad y tipo de director, para ello se utilizó una variable dicotómica en la que se le designa un valor = 0 cuando la empresa es dirigida por la persona contratada por el dueño (Agente) y valor = 1 cuando la dirección de la empresa se lleva a cabo por el dueño o accionista (s) (Principal).

Profesionalización de la gestión

Adicionalmente, se tomó en cuenta la profesionalización para conocer de los directivos Principal y Agente las habilidades, conocimientos, recursos, ideas, experiencias, con que cuentan para buscar la supervivencia del negocio (Fletcher, 2002), por lo tanto, se utilizó una escala en donde: 1= área de negocios 2= ingeniería 3= ciencias sociales, 4= ciencia y tecnología 5 = otras carreras universitarias y 6 = carecen de carrera universitaria.

En relación a las variables que sirvieron para determinar el grado de utilización de herramientas de gestión en las PyME como son el uso de sistemas contables y de control interno. Se aplicó, a las variables de utilización, una escala de valores que para efectos estadísticos fueron: 0 = No 1 = Si y 2= A veces

Análisis de resultados

Como punto de partida de los resultados obtenidos en esta investigación, se exponen las principales características de las empresas encuestadas de acuerdo con su tamaño (Ver Tabla No. 2). Las pequeñas representan un porcentaje de 83.3 % de la muestra y 16.7 % son medianas.

Tabla 2. Tamaño de las empresas encuestadas

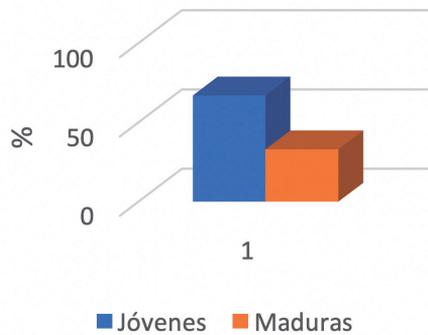
Tamaño	%
Pequeñas	83.3
Medianas	16.7

Fuente: Elaboración propia, adaptada de López, Gómez y León (2016)

Para conocer el uso de herramientas contables, administrativas de control y de gestión que utilizan las PyME considerando su edad, se identificó lo siguiente:

En relación a la edad de las PyME, sujetas a este estudio, la gráfica No. 1 revela que un 67 % son jóvenes, porque tienen menos de 10 años operando y sólo un 33 % son maduras, como se puede apreciar en la gráfica No. 1.

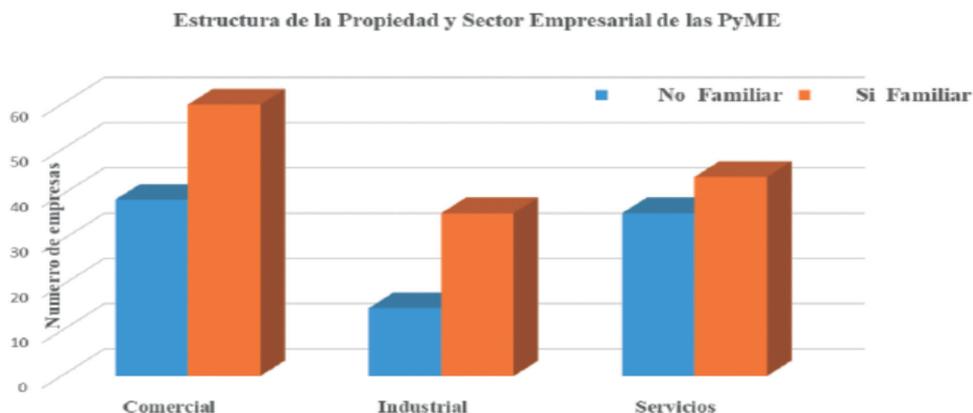
Gráfica N°1. Edad de las PyME Investigadas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sector al que pertenecen las PyME estudiadas, la Gráfica No. 2 muestra que un 69 % son familiares y 31 % no familiares, revelando que predominan en todos los sectores las empresas familiares; de las cuales son mayoría las comerciales con un 43.05 %, seguidas de las de servicio que representan 34.78% y un 22.17 % son industriales.

Gráfica N° 2. Estructura de la Propiedad y Sector empresarial de las PyME



Sector	No	Si	Total	%
	Familiar	Familiar		
Comercial	39	60	99	43.05
Industrial	15	36	51	22.17
Servicios	36	44	80	34.78
Total	90	140	230	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinadas las características generales de las empresas estudiadas, en relación a las herramientas contables, administrativas de control y de gestión que utilizan las PyME considerando su edad se conoció lo siguiente:

Del análisis que se realizó a través de Anova de un factor con medias estratificadas, con base en la edad de la empresa (jóvenes y maduras), para conocer el grado de importancia que le dan las PyME a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico, de acuerdo con la edad que tienen (tiempo que tienen de operar). Se consideró pertinente realizar una comparación de medias entre empresas jóvenes y maduras (las que tienen menos de 10 años = Jóvenes y más de 10 años = Maduras), esta clasificación se ha utilizado en estudios como el de Holmes y Nichols (1989), de Lema (2002 y 2005) y Yasuda (2005).

En la tabla No. 3 los resultados muestran, con una media de 2.9747, que son las empresas maduras, las que dan más importancia a la Misión y visión. Situación similar se presenta en la importancia que se le da al Organigrama cuya media, en las maduras, es de 2.8734 contra 2.6750 de las jóvenes. En cuanto al plan estratégico, son las maduras con una media de 2.8734 las que dan mayor importancia.

Tabla N°3. Grado de uso e importancia de Misión y visión, Organigrama y Plan Estratégico atendiendo a la edad de las PyME.

Grado de uso e importancia que dan las PyME a:	Jóvenes	Maduras
Misión y visión	2.5937 *	2.9747 *
Organigrama	2.6750	2.8734
Plan estratégico (a largo plazo, documentado)	2.4750	2.8734
Valor del ítem: 1, no usado 5, muy usado ANOVA, significación de la F (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$		

Fuente: Elaboración propia.

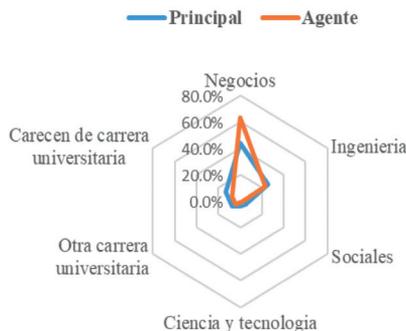
Como se puede observar, hay una diferencia estadísticamente significativa, al 90%, en las variables Misión y visión entre los grupos de empresas estudiadas ya que son las PyME maduras las que le dan mayor uso e importancia.

Para conocer la profesionalización de quienes ocupan puestos directivos como Principal o como Agente, en el análisis estadístico de las 230 empresas estudiadas se advierte que 140 son dirigidas por el Principal, que representan el 61.0 % del total y de ese porcentaje el 44.3 % tiene estudios en áreas de negocios, en ingeniería el 25.7 %, en sociales 5.0 %, en ciencia y tecnología 3.5 %, en otras carreras universitarias un 7.9 %, los que carecen de carrera universitaria son un 13.6 %.

En cuanto a las dirigidas por el Agente, son 90 y representan un 39 % del total de las empresas objeto de estudio. Del total de ellas, se identifica que el 63.4 % tiene estudios en el área de negocios, un 22.6 % en ingeniería, en sociales 1.1 %, en ciencia y tecnología 1.1 %, en otras carreras universitarias el 4.3 % y no tienen una carrera universitaria el 7.5 % como se muestra en la gráfica No. 3.

Gráfica N° 3. Profesionalización de los directivos Principal y Agente

Profesionalización de los directivos Principal y Agente



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el perfil de quienes dirigen a las PyME estudiadas,

predominan los que tienen formación en el área de negocios, principalmente en las personas contratadas o Agentes.

Posteriormente, se buscó conocer el grado de importancia que le dan los directivos a la Misión y visión; Organigrama, y Plan estratégico dependiendo del tipo de dirección a la que están sujetas, es decir las dirigidas por el Principal y por el Agente se aplicó Anova de un Factor con medias estratificadas, en donde se hizo la comparación de medias.

Los resultados que se observan en la tabla No.4 revelan que, en todos los aspectos, predominan el uso e importancia que le dan a estas herramientas los Agentes con una media de 2.9355 en la Misión y visión desarrolladas por escrito, una media de 3.0645 en el Organigrama, y una media de 2.9785 en el uso de Plan estratégico. Destacando una diferencia estadísticamente significativa al 90% en el uso de la variable Organigrama, ya que es el Agente el que le da mayor uso e importancia (Ver tabla No.4).

Tabla N° 4. Grado de uso de herramientas de gestión atendiendo al tipo de dirección de las PyME.

Grado de uso e importancia que dan las PyME a:	Dirigida por el Principal	Maduras
Misión y visión desarrolladas por escrito	2.5655	2.9355
Organigrama	2.3241 *	3.0645 *
Plan estratégico (a largo plazo, documentado)	2.6276	2.9785
Valor del ítem: 1, no usado 5, muy usado ANOVA, significación de la F (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***) : $p < 0.01$		

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, del análisis comparativo que se realizó a través de una tabla de contingencia para conocer la importancia que dan al uso de sistemas contables los directivos: Principal y Agente. El resultado se muestra en la Tabla No. 5 y revela que cuando los puestos directivos son ocupados por el Principal se le da importancia al uso de sistemas contables en un 93 % y cuando quien dirige a la empresa es el Agente se da importancia en un 90 %.

Al conocer los resultados de la prueba de Chi-cuadrado el grado de significación asintótica fue de 0.994 lo cual permite inferir que no existe una diferencia significativa; entre la importancia que le da a la utilización de los sistemas contables el Principal y el Agente.

Tabla N° 5. Utilización de Sistemas Contables.

Puestos de dirección ocupados por el Principal o Agente	Utilizan un Sistema Contable			Total
	Sí	No	A veces	
Principal	130	10	0	140
	93 %	7 %	0 %	100 %
Agente	81	7	2	90
	90. %	8 %	2 %	100 %
Suma	211	17	2	230
	91.7 %	7.3 %	1 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que era interesante conocer, se refiere a la importancia que se da al uso de control interno, cuando los puestos directivos son ocupados por el Principal, o por los Agentes. Se encontró, como lo muestra la tabla No. 6, que cuando los puesto directivos son ocupados por el Principal se le da importancia al uso del control interno en un 56.5 % y si quien las dirige es el Agente se da importancia en un 43.5 %. Situación que se avala con la prueba de Chi-cuadrada, en donde el grado de significación asintótica fue de 0.380 lo cual permite deducir que no existe una diferencia significativa entre la importancia que le da a la utilización de control interno el Principal y el Agente.

Tabla N°6. Utilización de Control Interno

Puestos de dirección ocupados por el Principal o Agente	Utilizan Control Interno			Total
	Sí	No	A veces	
Principal	74	54	12	140
	56.5 %	70.1 %	54.5 %	60.9%
Agente	57	23	10	90
	43.5 %	29.9 %	45.5 %	39.1 %
Suma	131	77	22	230
	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

Al no encontrar diferencias significativas en las pruebas anteriores, se optó por analizar si la utilización de un sistema contable y de control interno depende del área de formación del quien dirige a las PyME, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla No. 7:

Tabla N°7. Utilización de un Sistema Contable de acuerdo al Área de Formación del Gerente.

Área de formación de quien dirige la empresa	Utilizan Sistema Contable		
	Sí	No	A veces
Negocios	111	7	1
	52.6 %	41.2 %	50.0 %
Ingeniería	52	4	0
	24.6 %	23.5 %	%
Ciencias sociales	8	0	0
	3.8 %	0.0 %	%
Ciencia y tecnología	5	0	1
	2.4 %	0.0 %	50.0 %
Otras carreras universitarias	13	2	0
	6.2 %	11.8 %	%
Sin carrera universitaria	22	4	0
	10.4 %	23.5 %	%
Suma	211	17	2
	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla No.7, de las 230 empresas analizadas predomina la utilización sistemas contables cuando la formación quien dirige la empresa proviene del área de negocios, con un 52.6 %; si su formación es de ingeniería, 24.6 %; ciencias sociales, 3.8 %; ciencia y tecnología, 2.4 %; otras carreras universitarias, 6.2 % y sin carrera universitaria, 10.4 %. Al aplicar la Chi – cuadrada el grado de significancia es de 0.01, lo cual avala que si existe una fuerte relación entre el área de formación del gerente y el uso de sistemas contables.

La tabla No. 8 revela, entre los datos más sobresalientes, que cuando la formación profesional del directivo proviene del área de negocios el uso de control interno es de 58%, cuando es de ingeniería 26.7 %, de ciencias sociales 3.1 %; de ciencia y tecnología 2.3 %, otras carreras universitarias 5.3 % y sin carrera universitaria un 4.6 %. En cuanto a la prueba de Chi – cuadrada el grado de significancia es de 0.02, por lo cual se infiere que existe una fuerte relación de estas variables, es decir depende del área de formación de quien dirige a las PyME.

Tabla N° 8. Utilización de Control Interno considerando al área de formación de quien dirige la empresa.

Área de formación de quien dirige la empresa	Utilizan Sistema Contable		
	Sí	No	A veces
Negocios	76	33	10
	58 %	44.6 %	40.0%

Ingeniería	35	13	8
	26.7 %	17.6 %	32 %
Ciencias sociales	4	3	1
	3.1 %	4 %	4 %
Ciencia y tecnología	3	2	1
	2.3 %	2.7 %	4 %
Otras carreras universitarias	7	5	3
	5.3 %	6.8 %	12.0 %
Ninguna carrera universitaria	6	18	2
	4.6 %	24.3 %	8 %
Suma	131	74	25
	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los resultados de este estudio revelan que son las empresas maduras, las que dan más importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico; esto puede ser debido a la experiencia que tienen y por la necesidad de permanecer en el mercado, este tipo de empresas son más proactivas para adoptar sistemas de control de gestión. Estos resultados coinciden con el trabajo de Vivanco, Aguilera y González (2011), además se concuerda con estudios como el de García, Marín y Martínez (2006); Montoya, Martínez y Somohano (2013), en el sentido de la importancia que tiene considerar la edad de la empresa jóvenes y maduras en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por tal motivo, se valida la hipótesis H1.

Con respecto a la H2 se rechaza, porque en esta investigación, son los Agentes quienes le dan mayor importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico, situación que se puede deber a la atinada contratación de Agentes que se realiza cuando el director puede verificar que el Agente está calificado o tiene la experiencia requerida para representar a la empresa evitando la selección adversa que señala Mole (2002).

En cuanto a las hipótesis H3, no se valida debido a que en este estudio no existen diferencias significativas entre el uso de sistemas contables entre el Principal y el Agente, sin embargo de acuerdo a los resultados se percibe una tendencia que refleja que ambos los utilizan en más de un 90 %, lo cual es positivo considerando que en el estudio de Nava, Mercado y Martínez (2018) se reconoce que la administración adecuada de la información contable es determinante para el buen desempeño de las PyME.

La H4 se valida, debido a que es el Principal el que da más importancia al uso del control interno; no obstante, es importante señalar que aún es muy poco utilizada esta herramienta de gestión, considerando que el Principal lo usa en apenas un 56.5% y el Agente en un 43.5%. Esta herramienta de gestión necesita ser impulsada, porque en el caso de México, afecta la sobrevivencia de los negocios como lo señala KPMG (2013), generalmente la aniquilación de empresas familiares se debe entre otros factores a una estructura ineficiente de control.

En relación a la H5 se valida, puesto que se observa que cuando el perfil de formación profesional del directivo de las PyME corresponde al área de negocios, tanto siendo Principal como Agente, le dan mayor importancia al uso de sistemas contables y control interno. En este sentido, Medina y Aguilar (2013) destacan que quienes manejan la información de las empresas deben desarrollar herramientas y técnicas en el área de administración y contabilidad; por lo anterior, el Principal debe evitar una selección adversa centrando sus esfuerzos en la contratación de un gerente profesional preferentemente con preparación en áreas de negocios (Fletcher, 2002).

Por otra parte, cabe señalar que, en este trabajo, se coincide con Nava, Mercado y Martínez (2018) que reconocen que es importante la información contable para mejorar el desempeño de las PyME.

En México, existen pocos estudios sobre problemas de gestión de las PyME; algunas investigaciones interesantes como las de Saavedra (2012), Saavedra, Milla y Tapia (2013) y KPMG (2013), Zapata (2004), Gironella (2013), Jiang y Li (2010), Sallem, Nasir, Nori y Kassim (2017). (2017), Pease y Rowe (2003), advierten sobre los retos a los que se enfrentan las PyME; mismos que exhortan a la reflexión sobre la relevancia de estudiarlas.

Hoy más que nunca, resulta inaplazable centrar esfuerzos en el desarrollo de estas empresas e impulsar su buena gestión, para que sean pilares de esperanza en el desarrollo económico del país. Aunque existen programas gubernamentales para apoyar a las PyME, aún falta mucho por hacer, principalmente porque muchas veces los pequeños empresarios desconocen los programas o carecen de recursos para buscar asesoría; se requiere enfatizar en lo valioso y urgente que resulta en estos momentos la vinculación de Universidad, Empresa y Gobierno, como un tema inaplazable que demanda la creación de centros universitarios que colaboren en la mejora de su gestión.

Conclusiones

En resumen, este estudio muestra que predominan las pequeñas empresas, cuya estructura de la propiedad es familiar, que son dirigidas mayoritariamente por el Principal, situación que coincide con la literatura existente en estudios de este tipo de empresas. La problemática a la que se enfrentan, radica básicamente en cuestiones de financiamiento y de gestión administrativa. Esto último, se confirma en este trabajo. Otros factores que afectan el uso de herramientas de gestión en las PyME son la edad y el tipo de dirigente, Principal o Agente.

Se concluye, que es importante considerar el perfil de formación profesional de quienes dirigen a las PyME, porque como se pudo observar en el uso de sistemas contables y de control interno, destaca su uso en directivos que tienen una formación profesional en el área de negocios.

Se reconoce lo que señalan Valdez, Ramos y Borboa (2019), en el sentido de que se deben establecer estrategias que impulsen la competitividad y rentabilidad de las PyME. En este trabajo se hizo un análisis de las herramientas básicas, pero es importante considerar lo que advierte Zapata (2004), revisar la problemática de las PyME de manera integral, analizar las influencias del entorno y las deficiencias de gestión interna.

Se considera, que aún es necesario concientizar a los empresarios sobre las ventajas que tiene el uso de herramientas contables y administrativas de gestión empresarial, porque los mercados actuales precisan que todos los entes económicos pequeños, jóvenes y maduros tengan muy clara su razón de existir y saber hacia dónde

van. También, se sugiere promover el interés de los dueños o accionistas hacia el uso del control interno en la gestión empresarial de las PyME; difundiendo los beneficios operacionales que se obtienen al dejar atrás las prácticas tradicionales y adoptar herramientas de vanguardia. Para lograrlo, también es necesario propagar las ventajas que tiene el uso de sistemas contables que sirvan de base para la obtención de información financiera confiable apegando su registro a las regulaciones legales y Normas de Información Financiera (NIF) como lo señala Gironella (2013).

La gestión de las PyME es un verdadero reto que debe enfrentarse preferentemente buscando la vinculación con las universidades y con el apoyo gubernamental, que hasta hoy ha implementado programas, pero aún no ha logrado su máxima aproximación al gran número de entidades económicas de este sector; así mismo, es necesario que se promueva la creación de un marco legal que permita que las leyes, sistemas y procedimientos gubernamentales faciliten el desarrollo y crecimiento empresarial. Es apremiante que las PyME adopten nuevas herramientas de gestión, para tener la posibilidad de competir estratégicamente en mercados nacionales e internacionales del siglo XXI.

Limitaciones

Las limitaciones de este estudio radican en que se trata de una investigación regional, cuyos resultados no se pueden generalizar. Otra restricción, fue la aplicación de encuestas, debido a que actualmente no es fácil que los empresarios quieran participar en este tipo de trabajos, principalmente por la situación de inseguridad que prevalece en el país.

Futuros estudios

Como futuros temas de investigación, se exhorta a continuar con este tipo de trabajos en otros estados de México, para poder contextualizar esta problemática de la gestión en las PyME a nivel estatal y nacional; otros estudios pueden enfocarse a investigar temas como: cultura empresarial, evaluación del desempeño, cadena de suministros, cadena de valor e innovación de procesos.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Este trabajo forma parte del proyecto denominado: Creación del Centro de Estudios PyME de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se presentan avances de investigación.

Referencias

- AECA (2002). Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (60), 35-36.
- AECA (2005). *Estrategia e innovación de la pyme industrial en España*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aguirre, R. y Armenta, E. (2012). La importancia del control interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12 (76), 1-17.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores Asociados con el éxito competitivo de las PyME Industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 36-51.
- Babson College (2016). *The State of small business in America* [archivo PDF]. Recuperado de: <http://www.babson.edu/executive-education/custom-programs/entrepreneurship/10k-small-business/Documents/goldman-10ksb-report-2016.pdf>
- Calderón A. y Ferraro, C. (2013). *Como mejorar la competitividad de las PyME en la Unión Europea y América Latina y el Caribe* [archivo PDF]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Economic Commission for Latin America and The Caribbean (ECLAC) del programa CEPAL/AI- INVEST y Eurochambres. Distribución Limitada Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/curriculum/ComoMejorarCompPYMES.pdf>
- De Massis, A., Kotlar, J, Campopiano, G., y Cassia L. (2015). The Impacto of Family Involvement on SME's Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.
- Delgado. H. (2011): "Administración Estratégica un enfoque metodológico", Editorial Trillas, primera edición, México
- DOF (2016). *Diario Oficial de la Federación del 01 de diciembre* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_011216.pdf
- Fletcher, D. (2002). A Network Perspective of Cultural Organising and Professional Management in the Small, Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 400-415.
- Ganga, F., Contreras, F., Quiroz J. y Maluk, S. (2015b). ¿Qué hay de Nuevo en la Teoría de la Agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, (15), 685-707.
- Ganga, F., Ramos, M., Leal, A. y Valdivieso, P. (2015a). Agency Theory (AT): Theoretical Assumptions Applicable to University management. *Innovar*, 25(57), 11-25.

- García, D., Marín, S. y Martínez, F. (2006). La Contabilidad de Costos y Rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, (218), 39-50.
- George, D. y Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update. (4.^a ed.). Routledge New York and London.
- George, J. y Jones G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Addison-Wesley.
- Gironella, E., (2013). Mejoras necesarias en la contabilidad e información financiera de las PyMES. *Revista contable*, (13), 65-85.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., y Trujillo, M., (2010). Empresas Familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de Agencia *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 11-33.
- Haldama, T. y Lääts, K. (2002). Contingencies Influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, (13), 379-400.
- Hayes, J., Chawla, S. y Kathawala, Y., (2015). A comparative study of problems encountered in the development of small businesses in the U.S. and México. *The Journal Of Developing Areas*, 49(3), 395-406.
- Holmes, S. y Nicholls, D. (1989). Modelling the accounting information requirements of small business. *Accounting and Business Research*, 19 (74), 143-150.
- Información económica y estatal (2019)
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438152/puebla_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2009). *Micro, Pequeña Mediana y Gran empresa estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2016): *Resultados Definitivos de los Censos Económicos de 2014*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, L. y Li, X (2010). Discussions on the Improvement of the internal Control in SMES. *International Journal of Business and Management*, 5 (9), 214-216.
- Jurburg, D. y Tanco, M. (2017). *Análisis de los factores operativos que afectan la productividad de la PyME*. Estudio piloto en empresas industriales del sector plástico Memorias de Investigación de Ingeniería, (15), 7-23.

- KPMG (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf
- Krej, M; Strielkowski, W. y Cabelková, I: (2015). Factors that influence the success of small and medium Enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 304-315.
- López, M., Gómez, A y León, R., (2016). *Estudio introspectivo de la gestión de la PyME en México*. XVII encuentro AECA, septiembre, Braganza, Portugal.
- MacMillan, K., Money, K., y Downing, S., (2000) Successful Business Relationships. *Journal of General Management*, 26 (1), 69-83
- Maranto-Vargas, D. y Gómez-Tagle-R. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition a field study in México. *Technological Forecasting & Social Change*, 74 (1), 90-99.
- Medina, J. y Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PyMES. *Cuadernos de administración*, 29(49), 8-16.
- Mite, M. (2018). Estrategias de Contabilidad de Gestión Aplicada a PyMes Revisión Literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256-270.
- Mole, K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs san Agency theory Approach. *International Small Business Journal*, 20 (2), 139-162.
- Montoya, J., Martínez, J. y Somohano, F., (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria*, España Sotavento M.B.A., (22), 8-26.
- Morales-Gualdrón, S. y Pineda, U. (2015). Factors of entrepreneur's profile and the service quality management that influence firm survival: cases from eastern Antioquia (Colombia). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (38), 176-207.
- Mora-Riapira, E. Vera-Colina, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPyMES del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, (31) 134, 79-87.
- Nava R., Mercado, P., Martínez, N. (2018). Strategic Archetypes in Mexican Metalworking SMEs Differences in Innovation and Absortive Capacity over Performance. *Cuadernos de Administración*, 34(62), 50-65.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). Quintana Roo México Micro, Small and Medium Sized Business Failure: A Multi-Variable Analysis. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8 (28), 25-31.

- Parnell, J. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Perú, México and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 1-13.
- Piotrowski, C. (2006). Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory. *Organization Development*, 24(3), 10-19.
- Ramírez, D. & Macías, V. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 33(1), 9-32.
- Saavedra, M. (2012). *Hacia la Competitividad de la PyME Latinoamericana* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyproyectos/competitividad_macro.pdf
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. *Faedpyme International Review*, 2(4), 38-52.
- Sallem, N. R. M., Nasir, N. E. M., Nori, W. M. N. W. M., & Kassim, C. K. H. C. K. (2017). Small and medium enterprises: Critical problems and possible solutions. *International Business Management*, 11(1), 47-52.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2015). Base de datos consultada. Recuperado de: <https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=21&p=1>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2016). Base de datos consultada. Recuperado de: <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=21>
- Valdez, L; Ramos, E., & Borboa, E. (2019). The Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Orientation; Source of Innovation and Profitability in the Mexican SME. *Small Business International Review*, 3(1), 49-66.
- Vásquez, M., Wendlandt, T, & López, P. (2016). La formalización administrativa de la pequeña y Mediana empresa Industrial alimentaria de Ciudad Obregón, Sonora México. *Revista Global de Negocios*.4., (2), 33-44.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para PyMEs Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66-87.
- Vivanco, J., Aguilera, L., González, M., (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1-2), 55-70.
- Pease, W. & Rowe, M. (2003). *Issues faced by small and medium enterprises (SMEs) and their take-up of e-commerce in Australian regional communities*. In: 4th International We-B Conference" (We-B 2003), 24-25 Nov 2003, Perth, Australia.

Yasuda, T. (2005). Firm Growth, Size, Age and behavior in Japanese Manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-15.

Zapata, E., (2004). Las PyME y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 118-135.