



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## Factores que influyen para la venta de empresas de comedores industriales a inversionistas extranjeros

**Dra. Sara Lilia García Pérez**

**Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda**  
**Asesor**



**Ciencia Nueva**  
por los retos UNAM



Universidad Nacional Autónoma de México

## **Doctorado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**Factores que influyen para la venta de empresas de  
comedores industriales a inversionistas extranjeros**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctora en:  
Ciencias de la Administración**

**Presenta: Sara Lilia García Pérez**

**Tutora: Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda**

**México, D.F.,**

**2011**

## ÍNDICE

### “FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA VENTA DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES A INVERSIONISTAS EXTRANJEROS”

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 CONTEXTO, ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO</b>	<b>7</b>
1.1 La globalización, las adquisiciones y alianzas de las empresas	7
1.2 Importancia y características de las empresas de servicios en México	13
1.2.1 Características de las empresas familiares en México	21
1.3 Origen de las empresas de Comedores Industriales	25
1.4 Características de las empresas de Comedores Industriales	27
1.5 Investigación a realizar en las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México	33
1.5.1 Planteamiento del problema de la investigación	33
1.5.2 Objetivos de la investigación	37
1.5.3 Hipótesis de la investigación	37
<b>CAPÍTULO 2 TEORÍAS NECESARIAS PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS</b>	<b>39</b>
2.1 Teoría General de Sistemas (TGS)	39
2.1.1 Modelo de Katz y Kahn	41
2.2 Teoría económica	44
2.2.1 Teoría macroeconómica	44
2.2.2 Teoría microeconómica	46
2.3 Teoría del emprendedor	47
2.4 Teoría del comportamiento de las organizaciones	49

<b>CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS</b>	<b>53</b>
3.1 Inversionistas	53
3.1.1 Inversionistas a largo plazo	53
3.1.2 Inversionistas a corto plazo	54
3.2 Fusiones y adquisiciones en México	54
3.2.1 Due Diligence	60
3.3 Las sociedades de Inversión	65
3.3.1 El capital de riesgo o capital privado	68
3.4 Factores que determinan el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros	70
3.5 Perfil atractivo de las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México	81
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS</b>	<b>85</b>
4.1 Problemática que enfrentan las empresas mexicanas	85
4.2 Factores o problemas financieros de las empresas mexicanas	93
4.3 Factores o problemas administrativos de las empresas mexicanas	101
4.4 Factores o problemas familiares de los empresarios mexicanos	105
<b>CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>114</b>
5.1 Enfoque de la investigación	114
5.2 Enfoque cualitativo	114
5.2.1 Método y técnica de la investigación cualitativa	115
5.2.2 Tipo de estudio realizado en la investigación cualitativa	117
5.2.3 Población de estudio y descripción de la metodología de recolección de información cualitativa	118

5.2.4	Elaboración del instrumento de recolección de información cualitativa	118
5.2.5	Técnica cualitativa de análisis e interpretación de la información	120
5.3	Enfoque cuantitativo	120
5.3.1	Alcance de la investigación cuantitativa	121
5.3.2	Tipo de estudio o diseño de la investigación cuantitativa	121
5.3.3	Selección de la muestra	123
5.3.4	Elaboración del instrumento y recolección de los datos	131
5.3.5	Técnica cuantitativa de análisis e interpretación de la información	140
	<b>CAPÍTULO 6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>142</b>
6.1	Análisis e interpretación de los resultados	142
6.2	Análisis de datos cualitativos	142
6.2.1	Antecedentes históricos y entrevistas a profundidad de la Empresa A	143
6.2.2	Antecedentes históricos y entrevistas a profundidad de la Empresa B	149
6.3	Análisis de datos cuantitativos	167
6.3.1	Características descriptivas de la muestra en estudio	168
6.3.2	Identificación del perfil de las empresas de Comedores Industriales	173
6.3.3	Las empresas de Comedores Industriales como empresas familiares	175
6.3.4	Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales	179
6.3.5	Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo	192
6.3.6	Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales con perfil no atractivo	198
6.3.7	Principales problemas en las empresas de Comedores Industriales	203
6.3.8	Correlación de variables	206

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>211</b>
<b>RECOMENDACIONES, DISCUSIÓN Y PROPUESTA</b>	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>225</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>233</b>
<b>INDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>235</b>
<b>SIGLARIO</b>	<b>237</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza por la inquietud que surge al observar la disminución de empresas mexicanas del giro de comedores industriales en nuestro país.

Las empresas de comedores industriales inician como empresas familiares que satisfacen la necesidad de alimentación a los empleados de una entidad económica. En México, estas empresas tienen su origen en el mercado como micro o pequeñas; al paso de los años se transforman en medianas y grandes empresas. A través de esta evolución van fortaleciendo su mercado, su prestigio, la relación con sus proveedores, crean fuentes de trabajo y logran superar obstáculos financieros, administrativos, legales, económicos, operativos, entre otros. Este trabajo constante por años, generación tras generación, tiene resultados positivos al crecer de micro y pequeña empresa a mediana o gran empresa.

Existen cuatro empresas de comedores industriales que dominan el mercado nacional, dos son de capital extranjero inicial y las otras dos han sufrido transformaciones en su capital, el cual al inicio fue 100% nacional y ahora es extranjero. Todas las demás empresas existentes son de capital mexicano, y abarcan un mercado local y regional; se clasifican como micro, pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo a sus operaciones, ventas, trabajadores y activos.

Al tener contacto con este tipo de empresas, se aprecia que las micro y pequeñas empresas de comedores industriales, con el paso del tiempo se transforman en medianas y grandes empresas y a través de este proceso han logrado superar situaciones difíciles y formar un patrimonio estable, es decir, se convierten en una empresa económicamente productiva, que genera empleos, con reconocimiento y prestigio en el mercado nacional, ventas constantes y con un crecimiento prometedor, además de que cuentan con una producción de alta calidad.

Al observar esta circunstancia las empresas de capital extranjero o multinacionales se interesan en su adquisición, porque representan un giro atractivo que tiene asegurado su mercado y ofrecen un servicio de alta calidad, además de que no requiere grandes inversiones (el servicio se da en concesión en las instalaciones del cliente), ni en capacitación técnica al personal y se cuenta con la garantía de su éxito porque brindan un servicio de primera necesidad, indispensable para la sociedad: la alimentación. Las características descritas las hacen un giro de empresas atrayente para los inversionistas extranjeros. Por lo tanto, se puede apreciar un fenómeno de adquisición de empresas mexicanas por inversionistas extranjeros en esta rama de servicios.

Derivado de la situación detallada anteriormente, surge la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros?

Estableciendo de esta manera, el objetivo general de la investigación, que es: Analizar los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.

En la hipótesis de la investigación se considera que los factores principales que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a empresas extranjeras, en primer lugar es que cuenten con un perfil atractivo para inversionistas extranjeros y posteriormente que atraviesen por diversos problemas o factores negativos, que en un momento dado influyan para tomar la decisión de vender.

Con este estudio se pretende, por un lado identificar las características que determinan un perfil atractivo para que los inversionistas extranjeros se interesen en una empresa de comedores industriales.

Posteriormente lograr una identificación clara y precisa de las empresas de comedores industriales que poseen dichas características principales y que al mismo tiempo enfrenten problemas o factores negativos que provocarían la venta de las empresas mexicanas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México a compañías extranjeras; con el fin de proponer acciones a seguir para que las empresas de comedores industriales en el D.F. y Estado de México se fortalezcan en el mercado nacional.

Al contar con una propuesta que presente diversas alternativas de solución ante los problemas más comunes que enfrentan las empresas de comedores industriales, el empresario mexicano contaría con la información adecuada para guiarlo en las situaciones que enfrenta y de alguna manera, se evitaría la venta de éstas a empresas extranjeras. Ante esta circunstancia, el empresario mexicano, antes de decidir vender su empresa, buscaría otras estrategias que le permitirían seguir siendo dueño de su compañía y contar con un futuro favorable en el desarrollo de la misma.

La investigación tuvo un enfoque mixto, en la parte cualitativa se entrevistó a empresarios y directivos de dos empresas líderes en este giro, con capital de origen nacional y actualmente ya vendidas a extranjeros. Y en la parte cuantitativa se cuestionó a 15 empresas para conocer sus problemas.

Se concluye que los inversionistas extranjeros eligen invertir su capital en las empresas mexicanas que poseen un perfil atractivo y que además presenten factores o problemas en su desempeño diario, estos pueden ser financieros, administrativos y/o familiares, que permitan aceptar la oferta de los inversionistas extranjeros.

## CAPÍTULO 1

### CONTEXTO, ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO

#### 1.1 La globalización, las adquisiciones y alianzas de las empresas

México se enfrenta a grandes retos ante la globalización: una constante evolución del entorno mundial y cambios tecnológicos que afectan nuestra economía nacional. Vivimos en “un mundo caracterizado por la proximidad, la instantaneidad y la intercomunicación... esto ha empujado nuestro mundo porque ha reducido extraordinariamente las distancias físicas y temporales. En términos económicos, ha engarzado los mercados de múltiples países y, por tanto, ha precipitado la globalización de la actividad económica”.<sup>1</sup>

Son seis los rasgos o características que singularizan la globalización: “1 el aumento rápido de los flujos de comercio (visible e invisible), y muy especialmente de los flujos transfronterizos de capital; 2 la importancia creciente de las empresas multinacionales; 3 la deslocalización productiva; 4 la recurrencia de las crisis financieras; 5 la competencia a escala mundial para casi todo tipo de productos, no financieros y financieros; 6 la escasa operatividad de las políticas nacionales”.<sup>2</sup>

Estas seis características mencionadas se encuentran fortalecidas en la actualidad mediante las actividades desarrolladas por los organismos económicos mundiales.

Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), “acuerdo firmado en 1992 entre México, Estados Unidos de América y Canadá que permite el libre movimiento de bienes, servicios y capitales –pero no de personas- entre dichos países”<sup>3</sup>; se fomenta la apertura del comercio internacional que incrementa las exportaciones, el acceso a nuevos mercados, creación de industrias, introducción de nuevas tecnologías y la adquisición de empresas nacionales por inversionistas extranjeros.

Mediante la Unión Europea Occidental (UEO), uno de sus objetivos principales es “la búsqueda de una escala amplia donde practicar los negocios”. Los países del sudeste Asiático “han basado su desarrollo en un modelo de apertura exportadora y restricciones (de mediano y largo plazo) al comercio de importación, convirtiendo el área en la zona más dinámica del mundo en términos de su crecimiento económico y comercial.”<sup>4</sup> Así también como la existencia del Mercado Común del

---

<sup>1</sup> Jaime Requeijo, *Economía mundial*, pp. 335 y 336.

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 338.

<sup>3</sup> Joseph E. Stiglitz, *El malestar en la globalización*, p. 28.

<sup>4</sup> Carlos A. R. Cleri, *Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización*, p.37 y 50.

Sur (Mercosur), la Comunidad Andina, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), entre otros.

Con base en lo anterior, la globalización comercial se manifiesta en la creación de regiones económicas o bloques económicos regionales que impulsan una profunda competencia intrarregional.

Derivado del ambiente globalizado, “los mercados fueron abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas para atender de mejor forma una naciente y más exigente demanda estandarizada a escala mundial.”<sup>5</sup> Aparecen las alianzas, surgen las fusiones y adquisiciones de empresas entre países como una nueva oportunidad de negocios para crecer, ampliar el mercado y buscar un fortalecimiento económico internacional.

Las alianzas empresariales forman junto con la creación de bloques económicos regionales la nueva configuración del comercio internacional dominante de integración económica en la economía global; en este trabajo se estudiarán las causas o factores que incrementan o fortalecen las fusiones y adquisiciones en el sector servicios, específicamente en las empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México.

Se entiende como fusión la “completa absorción de una empresa por otra, en la que la empresa adquirente conserva su identidad y la empresa adquirida deja de existir como entidad independiente.”<sup>6</sup> Se llama fusión a la unión de dos o más empresas independientes para formar una nueva entidad superior, cuyo objetivo principal sea incrementar su presencia y dominar en el mercado. Existen dos tipos de fusión, por integración y absorción. “Fusión por integración: varias sociedades van a integrar una nueva sociedad con sus patrimonios. Fusión por incorporación o absorción: los patrimonios de una o varias sociedades se integran al patrimonio de una sociedad ya existente.”<sup>7</sup>

Y la adquisición “ocurre cuando una gran organización compra (adquiere) una empresa pequeña o viceversa.”<sup>8</sup> Las fusiones y adquisiciones se pueden realizar en forma amistosa u hostil. Cuando las dos compañías involucradas desean llevar a cabo la compra y venta, respectivamente, es una adquisición o fusión amistosa o acordada. Las fusiones y adquisiciones hostiles es cuando no son deseadas por ambas o alguna de las partes y también reciben el nombre de toma de control o pueden realizarse mediante subasta. “Son altamente riesgosas, debido en parte a que la cantidad y la calidad de la información disponible para valuar el negocio es

---

<sup>5</sup> *Ibid*, p. 1.

<sup>6</sup> Stephen Ross, Westerfield, Randolph y Jordan Bradford, *Fundamentos de finanzas corporativas*, p. 781.

<sup>7</sup> Manuel Resa García, *Contabilidad de sociedades*, p. 210.

<sup>8</sup> Fred David R., *Conceptos de Administración Estratégica*, pp.197-200

inevitablemente limitada. En compras hostiles, la investigación financiera sólo puede conducirse sobre información publicada...”<sup>9</sup>

Las fusiones y adquisiciones se clasifican en tres tipos: horizontal, vertical y conglomerada. 1. Adquisición horizontal es cuando se adquiere una empresa en la misma industria que opera el postor. Las empresas compiten entre sí en sus mercados de productos. 2. La adquisición vertical involucra empresas en diferentes etapas del proceso de producción, como por ejemplo la compra de las compañías que son proveedores. 3. La adquisición conglomerada es cuando el postor y la empresa objetivo no están relacionadas entre sí.<sup>10</sup>

Por lo tanto, cuando una fusión o adquisición se presenta entre empresas que compiten dentro del mismo mercado se denomina una fusión horizontal o lateral, mientras que cuando se presenta entre empresas consumidoras o proveedoras una de la otra se denomina fusión o integración vertical.

Conforme a lo anterior, las adquisiciones o *take-over* representan la compra de una empresa por otra, por lo general de mayor tamaño, pagando por ésta un valor superior al representado por el de todas sus acciones juntas dentro del mercado accionario; sin embargo, “... las grandes adquisiciones se llevan a cabo mediante un intercambio accionario o *stocks* de préstamo, que puede incluir el pago de alguna diferencia en efectivo, emitidos por la empresa ‘adquiriente’. Una adquisición ‘apalancada’ o *LBO* (por sus siglas en inglés de *leveraged buy out*) representa una adquisición que ha sido financiada por una gran proporción de crédito de un agente financiero”.<sup>11</sup>

Otra figura de adquisición es la inversa o *reverse take-over*, en la que una empresa de menor tamaño adquiere una de mayor magnitud, algunos de estos casos se presentan mediante la privatización de empresas públicas.

Las formas de asociación como las fusiones o adquisiciones, son alianzas estratégicas entre empresas de diferentes nacionalidades, giros y actividades productivas, representan grandes movimientos de capital así como de inversiones de gran magnitud determinantes en las relaciones económicas internacionales por el enorme poderío de sus relaciones de inversión y expansión.

Los principales sectores económicos con mayor dinamismo son el bancario y financiero, el de telecomunicaciones, servicios, energía eléctrica, gas y distribución de agua, alimentos y sus derivados, farmacéuticos, así como el de minería.

---

<sup>9</sup> Denzil Rankine, *Estrategias para la adquisición de empresas. Incluye los pasos del due diligence*, p. 18.

<sup>10</sup> Stephen Ross, Westerfield, Randolph y Jordan Bradford, *op. cit.* p. 783.

<sup>11</sup> García Sandoval, Helios Enrique, “Fusiones y adquisiciones en un mundo globalizado”, en *El Financiero*, 13 de marzo de 2000.

Algunos de los beneficios o ventajas derivados de las fusiones y adquisiciones son<sup>12</sup>: sinergia, incremento de ingresos, beneficios comerciales y estratégicos, poder de mercado, reducciones de costos, economías de escala, economías de integración vertical, entre otros. La sinergia se refleja en que la adquisición será benéfica si la empresa combinada tiene un valor mayor que la suma de los valores de las empresas por separado. El incremento de ingresos se fundamenta en que la empresa combinada quizá genere mayores ingresos que dos empresas por separado. Respecto a los beneficios comerciales y estratégicos, se espera que la fusión o adquisición produzca mayores ingresos de operación debido a una mejor comercialización y aprovechamiento del entorno competitivo. Una fusión o adquisición es muy probable que genere un incremento en la participación en el mercado y su poder en éste. Una de las principales razones para efectuar una fusión es que una empresa combinada puede operar de forma más eficiente que dos empresas por separado.

El beneficio de las economías de escala se refiere al costo unitario promedio de producir bienes y servicios. Si el costo unitario de producción disminuye conforme aumenta el nivel de producción, existe una economía de escala. En cuanto a las economías de integración vertical es la adquisición de compañías dedicadas a actividades operativas estrechamente relacionadas entre sí, de esta manera se garantiza el abastecimiento oportuno a menor costo.

Consecuentemente, al existir una apertura de capitales nuestra economía obtiene beneficios potenciales como: aumento en la producción, del empleo, de los salarios y de la inversión extranjera. Sin embargo, también existen efectos macroeconómicos negativos o desventajas al realizarse las fusiones y adquisiciones, como lo es el carácter desplazante de la inversión extranjera directa (IED) sobre la inversión privada doméstica, la IED no es suficiente para disminuir sensiblemente la tasa de desempleo de un país, además existe la disminución de la autonomía y de la efectividad de la política económica interna y la concentración de mercados.<sup>13</sup>

El fenómeno de la globalización afecta a los países de todo el mundo. “La globalización es un proceso de cuatro componentes fundamentales: aumento del comercio internacional, incremento de los flujos financieros internacionales, mayor internacionalización de los procesos productivos y un avance hacia la armonización de las instituciones económicas nacionales”.<sup>14</sup>

El aumento del comercio internacional ha sido fundamentado con políticas de libre comercio que permiten aranceles bajos, pocas cuotas y convertibilidad monetaria, además se ha fortalecido mediante el progreso tecnológico. El incremento de los flujos financieros se refleja en el aumento de la inversión extranjera directa en los

---

<sup>12</sup> Con base en Stephen Ross, Westerfield, Randolph y Jordan Bradford, *op.cit.* p. 788-792.

<sup>13</sup> Con base en Enrique Dussel Peters, *et al*, *Inversión extranjera directa en México: desempeño y potencial*, pp. 45-59.

<sup>14</sup> Felipe B. Larraín y Jeffrey D. Sachs, *Macroeconomía en la economía global*, pp.680-694.

países a través del establecimiento de empresas multinacionales en el territorio nacional. La mayor internacionalización de procesos productivos se ha generado gracias a cambios tecnológicos y políticos que han favorecido esta producción. Se han creado zonas de procesamiento de exportaciones en donde se establecen las empresas multinacionales con facilidades legales, fiscales y administrativas. La armonización de las instituciones económicas nacionales ha permitido el establecimiento de políticas económicas que favorecen el libre mercado.

Las prácticas actuales para el crecimiento de las grandes empresas, son las adquisiciones y fusiones que no tiene otro fin sino el de destruir a la competencia. En el caso de América Latina y en particular México después de la apertura comercial y la entrada en vigor del TLC, el arribo de muchas corporaciones se hizo precisamente comprando a precios muy baratos empresas locales que a duras penas habían resistido el proceso de integración. La revista *Fortune* no duda en destacar, señalando como dichas empresas han arrollado fronteras para hacerse de nuevos mercados y tragarse a los competidores locales.<sup>15</sup>

En nuestro país, “hoy en vidrio, cerveza, refrescos y bebidas y alimentos, varias grandes corporaciones que tenían años de desarrollo, han debido aceptar nuevos socios o controladores de los grupos, de manera que las firmas transnacionales amplían sus posiciones en el control de activos locales...; son las reglas de la competencia global. Grandes empresarios deben aceptar tener grandes fortunas, pero no el control de las firmas. Se han convertido en socios de los capitales del exterior con mucho menor capacidad para proponer alternativas incluyentes para otros grupos sociales en la medida en que esta modalidad de crecimiento permanezca.”<sup>16</sup>

En este proceso económico, las empresas extranjeras al instalarse en otros países y al obtener ganancias en sus operaciones, todos los beneficios y uso de estas utilidades inmediatamente son destinadas al país de origen de la compañía.

“Para Petras no pasa desapercibido que los beneficios de la globalización, concretamente de los capitales globalizados, se acumulan en algún lado, que alguien controla los flujos, que en algún lugar se toman las decisiones fundamentales y que finalmente mucho del discurso sobre la globalización no hace sino ocultar a los verdaderos usufructuarios, tras la mascarada de que *mercado* y *democracia* son las fuerzas invisibles que dirigen y determinan a ganadores y perdedores en el escenario hoy mundializado, cuando lo cierto es que de lo que se trata es de la construcción de un imperialismo mercantilista dominado por los Estados Unidos de América.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Fernando Soler, *Mundialización, globalización y sistema capitalista*, www.rcci.net, citado por Florencio Rodil Urrego, *Globalización: ¿quién gana y quién pierde?*, p. 20.

<sup>16</sup> Gregorio Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México*, p. 172.

<sup>17</sup> James Petras, *El mito de la tercera revolución científico-tecnológica en la era del imperio neomercantilista*, www.Rebelión.org, 2001, citado por Florencio Rodil Urrego, *Globalización: ¿quién gana y quién pierde?*, p. 23.

Con referencia al “mito de la separación Corporación Global-Estado Nación, los hechos muestran, según el estudio de Doremus, Kelley, Pauly y Reich, citados por Petras, que en los aspectos vitales de las inversiones, la investigación y el desarrollo, la gran mayoría de las decisiones son hechas en las oficinas centrales de las compañías multinacionales. Según el estudio en cuestión, en las multinacionales norteamericanas gastan el 88% en su país y sólo 12% en las subsidiarias, además de que en todos los casos predominan las prioridades de las oficinas centrales cuando de decisiones sobre inversiones directas y comerciales entre compañías, se trata. En definitiva, los resultados y conclusiones del estudio, refutan el mito de las corporaciones *globales*, demostrando sus lazos con la Nación-Estado y la estructura centralizada en la nación matriz del proceso de toma de decisiones.”<sup>18</sup>

Otros datos que demuestran que la riqueza se encuentra acumulada en los países de origen de las grandes empresas transnacionales es “la lista de las 500 mayores empresas del mundo del *Financial Times* del 11 de mayo del 2001, muestran el alto grado de concentración económica a nivel mundial que representan y el control centralizado de la mayor parte de la producción, las finanzas y la distribución que realizan desde los países donde provienen. El hecho más impresionante de la economía mundial es la dominación por las empresas euro-estadounidenses: un 79% de las 500 mayores multinacionales están ubicadas en Estados Unidos o Europa Occidental. Si se incluye Japón, la cifra aumenta a un 91%. En otras palabras, más de un 90% de las mayores empresas que dominan la economía mundial están en EUA, Europa y Japón.”<sup>19</sup>

Las cifras anteriores de la lista de las 500 mayores empresas del mundo, en comparación con las cifras presentadas en 2009 reflejan que el 66.6% sigue en poder de los países euro-estadounidenses y la única diferencia es que ahora Japón, China y Corea del Sur poseen el 23.8%; es decir, de nuevo el 90% de las mayores corporaciones del mundo se encuentran en EUA, Europa, Japón, China y Corea del Sur.<sup>20</sup>

Por lo tanto, este mundo globalizado ha propiciado que las empresas multinacionales se interesen o absorban empresas pequeñas, medianas o grandes en los países en que deciden instalarse, como es el tema a desarrollar en esta investigación, sobre las empresas de comedores industriales que son de interés para los inversionistas extranjeros.

---

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 24.

<sup>19</sup> *Ibid*.

<sup>20</sup> Con base en Revista Fortune, Ranking anual de las mayores corporaciones del mundo 2009, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/countries/Mexico.html>, 20 de julio 2009 .

## 1.2 Importancia y características de las empresas de servicios en México

Este estudio está enfocado a las empresas de comedores industriales que pertenecen al sector servicios, sin embargo, antes de abordar las características específicas de éstas, es importante aclarar el concepto de empresa, su estratificación y características por tamaño, con el fin de identificar de manera precisa las características especiales de las empresas de comedores industriales.

Se define como empresa a un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se combinan para obtener un fin común, así como un beneficio económico y de esta manera satisfacer las necesidades de la sociedad.

En nuestro país, existen diversos tamaños de empresas, las cuáles son identificadas de acuerdo a los siguientes conceptos por la Secretaría de Economía:

**Microempresa:** Las empresas que ocupan hasta 10 personas y el valor de sus ventas netas como tope máximo sea de 4.6 millones de pesos al año.

**Empresa Pequeña:** Las empresas comerciales que ocupan hasta 30 personas y sus ventas netas no rebasan la cantidad de 93 millones de pesos al año. Las empresas industriales y de servicios que ocupan hasta 50 trabajadores y sus ingresos como máximo sean de 95 millones de pesos al año.

**Empresa Mediana:** Las empresas comerciales y de servicios que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebasen la cantidad de 235 millones de pesos al año. Las empresas industriales que cuentan hasta con 250 trabajadores y que obtengan un ingreso máximo de 250 millones de pesos al año.

Partiendo de la descripción anterior, se asume que la empresa *grande*, de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía, es aquella que ocupa más de 100 trabajadores en las empresas comerciales y de servicios y el valor de sus ventas rebasa la cantidad de 235 millones de pesos al año. Con referencia a las empresas industriales grandes cuentan con más de 250 trabajadores y obtienen un ingreso superior a 250 millones de pesos al año. La estratificación mencionada que se ha tomado como referencia aparece en el cuadro 1:

Cuadro 1  
Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

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

\* Tope máximo combinado: (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Secretaría de Economía, Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Existen diferentes parámetros para la estratificación de las empresas, esta diversidad de criterios a nivel mundial tienen que ver con características políticas y económicas de cada nación. Esta investigación se enfocará en el tamaño de la empresa, de acuerdo a la clasificación emitida por la Secretaría de Economía, y el tamaño objeto de estudio será la empresa mediana y grande, conformado de acuerdo a su personal ocupado (más de 101 empleados), la cual se mencionó anteriormente en el cuadro 1.

#### Características de las empresas según su tamaño

Existen condiciones específicas para cada tamaño de empresa, que en este estudio es necesario conocer, con el propósito de identificar más adelante las características de las empresas objeto de estudio en esta investigación.

Las pequeñas empresas presentan las siguientes características:

1. Sirven a un mercado limitado.
2. Establecen el tamaño de estas empresas en forma proporcional al programa de producción y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
3. Fabrican productos, con tendencias a cierta especialización, y usan procesos sencillos de fabricación.
4. Disponen de medios financieros limitados.
5. Poseen equipos de producción y maquinaria sencillos.
6. Cuentan con personal reducido.
7. Utilizan materias primas de fácil acceso.

8. Los empresarios cooperan personalmente en la producción o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.
9. Tienen sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

La mediana empresa se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Para crecer tienen que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.
2. En el desempeño de sus funciones requieren la delegación de autoridad, por su complejidad.
3. Cuentan con una adecuada estructura organizacional que permite la planeación oportuna de todas sus actividades.
4. Poseen un mercado local, regional y nacional.
5. Aplican un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa.
6. Pueden ser de propiedad individual, o establecerse en forma de sociedad.<sup>21</sup>

Partiendo de las características descritas, la empresa grande presenta lo siguiente:

1. Cuentan con un mercado nacional e internacional.
2. Poseen una situación financiera de gran liquidez.
3. Utilizan tecnologías de información y comunicación.
4. Tienen una estructura organizacional bien definida y en ocasiones forman parte de un grupo de empresas de capital extranjero.
5. Cuentan con alianzas estratégicas globales.
6. Aplican un sistema de producción altamente tecnificado.

También existen diversas clasificaciones de las empresas, en esta investigación se utilizará la clasificación de las empresas por la actividad económica que realizan: industria, comercio y servicios.

A continuación se presenta en el cuadro 2, con base en las cifras del INEGI, el número total de empresas que existen en México, de acuerdo a la actividad económica que llevan a cabo y el personal ocupado, así como el porcentaje que abarca cada actividad económica.

---

<sup>21</sup> Con base en Salvador Mercado H., *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*, pp. 7-15.

Cuadro 2  
Unidades económicas y personal ocupado total\* por actividad económica 2003

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado total		
	Absoluto	%	Absoluto	%	
<b>Total nacional**</b>	<b>3 005 157</b>	<b>100.0</b>	<b>16 239 536</b>	<b>100.0</b>	
Servicios	1 013 743	33.7	5 215 808	32.1	
Comercio	1 580 587	52.6	4 997 366	30.8	88.8
Industrias manufactureras	328 718	10.9	4 198 579	25.9	
Construcción	13 444	0.4	652 387	4.0	
Transportes, correos y almacenamiento	41 899	1.4	634 940	3.9	
Electricidad, agua y gas	2 437	0.1	221 335	1.4	
Pesca y acuicultura animal	21 252	0.7	196 481	1.2	
Minería	3 077	0.1	122 640	0.8	

\* El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

\*\* Los totales nacionales excluyen sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

Notas: Las actividades económicas se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado total.

En este cuadro y en lo sucesivo la suma de los porcentajes puede no sumar cien por ciento debido al factor de redondeo.

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*, México, 2006, p. 13, cuadro 6.

Como se puede apreciar en el cuadro 2, del total de las empresas existentes en México, el 97.2% se dedican a las actividades de servicios, comercio e industria, esto significa, que estas tres actividades son la base de nuestra economía. Además, estas empresas dan trabajo al 88.8% del total de la población trabajadora.

En los censos económicos de 2009<sup>22</sup> también estas tres actividades económicas representan el 98.8% de las unidades económicas de nuestro país.

Específicamente la actividad económica de servicios, se integra por once sectores dedicados a la prestación de Servicios, con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2002 (SCIAN)<sup>23</sup>, en la cual se agrupan los servicios como sigue:

- 51 Información en medios masivos
- 52 Servicios financieros y de seguros
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos
- 55 Dirección de corporativos y empresas
- 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
- 61 Servicios educativos
- 62 Servicios de salud y de asistencia social
- 71 Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
- 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
- 81 Otros servicios excepto actividades del Gobierno

<sup>22</sup> INEGI, *Resumen de los resultados de los censos económicos 2009*, México, 2010, <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>>, (26 de mayo de 2010), p. 9.

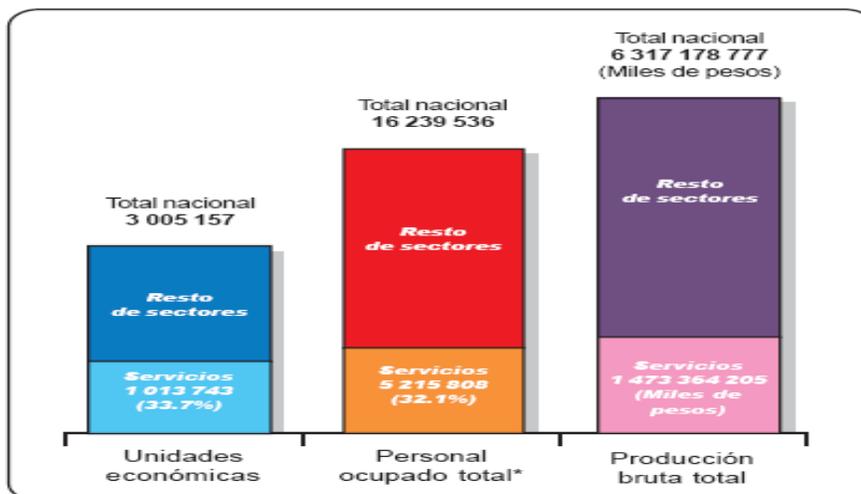
<sup>23</sup> Con base en INEGI, *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2002 (SCIAN)*, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002/lib/toc/Mapasitio/defaulttoc.aspx?s=clasifica&tc=1&h=0>, consultado el 03 de septiembre de 2009.

Se destaca su importancia en nuestra economía debido a que “las unidades económicas de los Servicios representaron 33.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, el primero fue el Comercio. El personal ocupado total representó 32.1% para situarse en primer lugar; la producción bruta lo hizo en 23.3%, cifra que colocó a los Servicios en segundo lugar a nivel nacional.”<sup>24</sup>

Gráfica 1

**Importancia de los Servicios en la economía, 2003**

Gráfica 93



Nota: Los totales nacionales excluyen actividades agropecuarias, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.  
\* El personal ocupado total incluye al personal dependiente de la razón social y al personal no dependiente de la misma.

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*, México, 2006, p.115, Gráfica 93.

En la Gráfica 1 se puede observar que la actividad económica de servicios ocupa el segundo lugar en el nivel nacional, en cuanto a número de unidades económicas. Asimismo, en los resultados de los censos económicos 2009, ocupa también el segundo lugar.

Por otro lado, conforme a los estudios realizados por el INEGI, “la evolución de las unidades económicas de Servicios en el periodo que va de 1998 a 2003, muestra un crecimiento de 8%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues pasaron de 896 mil 179 en 1998 a 960 mil 135 en 2003, es decir, 63 mil 956 micro empresas más.

A lo largo de esos cinco años, las empresas grandes (que ocupan a más de 100 personas) se consolidaron con los incrementos más elevados, pues las unidades económicas crecieron de 3 mil 83 a 4 mil 594 (49%) y el personal ocupado total en

<sup>24</sup> INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*, p. 115.

dichas unidades económicas pasó de un millón 19 mil 916 a un millón 753 mil 568 (71.9 por ciento).<sup>25</sup> La situación descrita se aprecia en el cuadro 3:

Cuadro 3  
Servicios  
Evolución de las unidades económicas por tamaño 1998 y 2003

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual
	1998	2003	1998-2003
Total Servicios	938 572	1 013 743	8.0
Micro	896 179	960 135	7.1
Pequeña	35 586	43 835	23.2
Mediana	3 724	5 179	39.1
Grande	3 083	4 594	49.0

Servicios  
Evolución del personal ocupado total por tamaño

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual
	1998	2003	1998-2003
Total Servicios	3 920 600	5 215 808	33.0
Micro	1 916 544	2 198 687	14.7
Pequeña	724 330	899 134	24.1
Mediana	259 810	364 419	40.3
Grande	1 019 916	1 753 568	71.9

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*  
México, 2006, p. 117, cuadro 92 y 93.

Con base en las cifras estadísticas anteriores, se aprecia que las empresas de servicios en México son importantes en cuanto a su número y generación de empleos. El estudio que se desea realizar será dirigido a las empresas de comedores industriales, que se clasifican por actividad económica en el sector 72 denominado Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, subsector 722 servicios de preparación de alimentos y bebidas, rama 7223 servicios de preparación de alimentos por encargo, subrama 72231 servicios de comedor para empresas e instituciones.

El sector de Alojamiento temporal y restaurantes al que pertenecen las empresas de comedores industriales, ocupó el primer lugar con 23.4% en los censos 2004, por el número de personal ocupado total, en el cual las micro empresas representaron 56%, las pequeñas 19% y las grandes 16.2%<sup>26</sup>; estas cifras demuestran que el sector al que pertenecen las empresas de comedores industriales es el que mayor personal ocupa en la actividad de servicios a nivel nacional.

En cuanto a la distribución territorial de los establecimientos de los servicios, el INEGI se apega a las cinco regiones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006, que son: Sur-Sureste, Centro-Occidente, Centro, Noreste y Noroeste. Las cuáles se encuentran integradas de la siguiente forma:

<sup>25</sup> *Ibid*, p. 117.

<sup>26</sup> *Ibid*, p.121.

- ✓ Región Sur-Sureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- ✓ Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luis Potosí y Zacatecas.
- ✓ Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- ✓ Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- ✓ Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

En el cuadro 4 se presenta el número de unidades económicas, personal ocupado y la producción de las empresas de servicios por región:

<b>Cuadro 4</b>						
<b>Distribución territorial de los establecimientos de los servicios</b>						
<b>Región</b>	<b>Porcentajes</b>					
	<b>Unidades económicas</b>		<b>Personal ocupado total</b>		<b>Producción bruta total</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>	<b>Millones de pesos</b>	<b>%</b>
<b>Nacional</b>	<b>1 013 743</b>	<b>100.0</b>	<b>5 215 808</b>	<b>100.0</b>	<b>1 473 364</b>	<b>100.0</b>
Sur - Sureste	205 746	20.3	824 958	15.8	116 292	7.9
Centro-Occidente	244 213	24.1	1 043 871	20.0	164 160	11.1
<b>Centro</b>	<b>345 250</b>	<b>34.1</b>	<b>2 158 382</b>	<b>41.4</b>	<b>922 243</b>	<b>62.6</b>
Noreste	108 321	10.7	653 657	12.5	175 085	11.9
Noroeste	110 213	10.9	534 940	10.3	95 584	6.5

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004, México, 2006*, p.134-135, mapa 13 y cuadro 104.

La Región Centro presentó el número más alto de unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total. “La Región Centro registró el mayor número de unidades con 345 mil 250 empresas; en esta región los micro negocios representaron 94.4%, las pequeñas 4.4% y las medianas y grandes registraron el mismo porcentaje de participación con 0.6 por ciento.

El personal ocupado total y en producción bruta total, también la región Centro concentró el mayor porcentaje con 41.4 y 62.6% respectivamente.

En las empresas grandes con 0.6% de unidades económicas la Región Centro también ocupó el primer lugar en aportación de personal ocupado y producción bruta total con 44.6 y 68.5% respectivamente.”<sup>27</sup>

Con base en el análisis del cuadro 11, la región Centro se coloca como la región más importante a nivel nacional, registrando el primer lugar en las tres variables

<sup>27</sup> *Ibid*, p. 135.

presentadas; en unidades económicas con 34.1%, en personal ocupado total 41.4% y en producción bruta total participó con 62.6 por ciento.<sup>28</sup>

En el cuadro 5 se presenta a detalle las cifras de las entidades federativas que integran la Región Centro:

<b>Cuadro 5</b>						
<b>Distribución territorial de los establecimientos de los servicios en la Región Centro</b>						
Región / Entidad Federativa	Porcentajes					
	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millones de pesos	%
<b>Centro</b>	<b>345 250</b>	<b>100.0</b>	<b>2 158 382</b>	<b>100.0</b>	<b>922 243</b>	<b>100.0</b>
<b>Distrito Federal</b>	<b>129 374</b>	<b>37.5</b>	<b>1 377 443</b>	<b>63.8</b>	<b>818 693</b>	<b>88.8</b>
Hidalgo	19 751	5.7	62 936	2.9	5 833	0.6
<b>México</b>	<b>115 631</b>	<b>33.5</b>	<b>430 630</b>	<b>20.0</b>	<b>65 502</b>	<b>6.8</b>
Morelos	21 049	6.1	83 855	3.9	9 023	1.0
Puebla	48 677	14.1	175 926	8.2	24 032	2.6
Tlaxcala	10 768	3.1	27 592	1.2	2 161	0.2

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004, México, 2006, p.140-141, mapa 16 y cuadro 113.*

En la región Centro el Distrito Federal se ubicó en primer lugar tanto en unidades económicas con 37.5%, en personal ocupado total 63.8% y producción bruta total, donde por si solo reportó 88.8% de la región. El Estado de México fue la entidad federativa que reportó el segundo lugar en unidades económicas 33.5%, personal ocupado total 20% y en producción bruta total 6.8%.<sup>29</sup>

Con base en estas cifras este estudio está dirigido a las empresas de comedores industriales que se ubican en el Distrito Federal y Estado de México, que como ya se ha descrito son las de mayor importancia y representatividad a nivel nacional.

Conforme a las cifras del INEGI, “las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MPYMES.”<sup>30</sup>

<sup>28</sup> *Ibid*, p. 140.

<sup>29</sup> *Ibid*, p. 141.

<sup>30</sup> INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*, p. 7.

### 1.2.1 Características de las empresas familiares en México

Tomando en consideración la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, es trascendental mencionar que las empresas de Comedores Industriales nacen como organizaciones familiares, su evolución favorable en el mercado les ha permitido crecer y transformarse de una micro a una pequeña, mediana o gran empresa.

Con base en la información emitida por el INEGI, el total de compañías de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México son 152. Un total de 116 (76%) son micro y pequeñas empresas, el resto 36 son medianas y grandes (24%).

Del grupo de empresas clasificadas como medianas y grandes (36); cuatro son las más importantes en nuestro país, poseen su mercado a nivel nacional, se ubican en el Distrito Federal, son grandes empresas con referencia al número de empleados que poseen e ingresos que obtienen; dos de éstas han tenido su origen como empresas familiares.

Es preciso reconocer que las empresas de Comedores Industriales tienen su origen como empresas familiares, por lo tanto, es trascendente entender el significado de empresa familiar. A continuación se expone la definición de diversos autores, con el fin de mostrar los elementos que toman en cuenta para considerar si es o no una empresa familiar y una vez analizados, concluir con una definición propia:

“Es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.”<sup>31</sup>

“Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría de capital.”<sup>32</sup>

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.”<sup>33</sup>

“Es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el *management*. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar

---

<sup>31</sup> Morales López J.C., citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, p.54.

<sup>32</sup> Viedna J.M. citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, p. 54.

<sup>33</sup> Imanol Belausteguigoitia Rius, *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.*, p. 21.

empresas en las cuales la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.”<sup>34</sup>

“Es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.”<sup>35</sup>

Se puede apreciar en las definiciones presentadas que existen dos elementos que determinan la existencia de una empresa familiar: propiedad y dirección. Entendiendo como propiedad el porcentaje de acciones con derecho a voto que se poseen, en general, no hay dudas cuando es más del 50%, sin embargo, también puede bastar para tener el control una cifra más baja, si el resto de las acciones están repartidas entre muchos accionistas.

Por lo tanto, al representar gráficamente la combinación de los criterios de propiedad y dirección se obtiene el cuadro 6, que determina cuando o en qué circunstancias una empresa es familiar:

Cuadro 6  
**La matriz propiedad - dirección**

		Dirección	
		Familiar	No familiar
Propiedad	Familiar	X Control total	Y Amo ausente
	No familiar	Z Herencia cultural	O Salida

Fuente: Neubauer, Fred y Alden G. Lank, *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Bilbao, Deusto, 2003, p. 36.

“En el punto X, todos los propietarios y todos los altos directivos pertenecen a la familia (lo que suele suceder en las primeras etapas de una empresa familiar de primera generación). En el punto Y, ninguno de los empleados de la empresa es de la familia, pero el 100% de la propiedad se encuentra en manos de ella.”<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Peter Leach, *La empresa familiar*, p. 22.

<sup>35</sup> Fred Neubauer y Alden G. Lank, *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, p. 37.

<sup>36</sup> *Ibid*, p. 36-37.

Al punto X se le denomina “Control total” y al Y “Amo ausente” o “Amo activo”.

La posición Z se presenta frecuentemente cuando la familia ha vendido la empresa, pero sigue dirigiéndola; por lo tanto, la empresa sigue siendo familiar en el sentido de que los valores y el estilo de gestión continúan influyendo significativamente en las actividades cotidianas de la empresa. A esta situación se le denomina herencia cultural de la familia porque permanece en la empresa después de que ésta ha dejado de pertenecerle. Y la posición O es cuando la empresa ha dejado de ser familiar, porque no hay ni empleados ni propietarios que pertenezcan a la familia fundadora.<sup>37</sup>

El anterior punto de vista, sobre los elementos de propiedad y dirección que determinan si una empresa es familiar o no, también ha sido explicado mediante el cuadro 7:

Cuadro 7

<b>Continuidad: situaciones particulares sobre propiedad y dirección</b>		
<b>Propiedad en manos de la familia (control)</b>	<b>Dirección en manos de la familia</b>	<b>Empresa familiar</b>
Si	Si	Si
Si	No	Si
No	No	No
No	Si	¿?

Fuente: Sharma Promodita., Chrisman J. James, Chua H. Jess, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", en Journal of the Family Business Institute, EEUU, Vol. 10 (1), 1997, citado por María Mercedes Navarrete Jiménez, *La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares*, p. 14.

“En el cuadro anterior se puede observar las diversas opciones que se pueden dar en una empresa familiar. Dicha decisión determinará el que la empresa continúe o no, siendo una empresa familiar.”<sup>38</sup>

Esto significa que “los dueños de los negocios familiares tienen cuatro opciones: continuar con la propiedad y la dirección, retener la propiedad y dejar la dirección, abandonar la propiedad y mantener el control de la dirección o desarrollarse como una firma burocrática.”<sup>39</sup>

<sup>37</sup> *Ibid*, p. 37.

<sup>38</sup> María Mercedes Navarrete Jiménez, *La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares*, p.14.

<sup>39</sup> María Mercedes Navarrete Jiménez, *Lecciones para empresarios familiares. Extraídas de los mejores trabajos de investigación Premio UdeM Adalberto Viesca Sada a la Investigación en Empresa Familiar Latinoamericana Volumen 1*, p. 88.

Considerando las definiciones de los autores presentados e identificando los elementos comunes en éstas, se entiende como empresa familiar, una entidad económica en la que el capital pertenece a una familia o a un grupo de familiares (propietarios), y éstos participan en la dirección, control y toma de decisiones de las operaciones que se realizan en la empresa.

Además de lo anteriormente expuesto, también es importante mencionar algunas de las características que tienen las empresas familiares, las cuáles se reflejarán en la investigación a realizar:

“Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos tamaños... constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: *la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa*”.<sup>40</sup>

Otra particularidad es el familismo, “definen el familismo como la extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. ... el familismo es la característica más evidente de las organizaciones mexicanas.”<sup>41</sup>

También se pueden enlistar otras características que determinan el carácter de empresa familiar en sentido propio<sup>42</sup>:

- ✓ Que el grupo lo constituyan sólo padres e hijos; es decir, que se extienda a dos generaciones físicas.
- ✓ El control accionario real lo tiene la familia.
- ✓ La familia es el grupo que dirige.
- ✓ Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total.

El hecho de que las compañías sean familiares, repercute en el proceso de venta de empresas mexicanas a inversionistas extranjeros que se aborda en este estudio, porque existe “involucramiento de la familia en la administración, el mantenimiento de los nombres de marca y la especificaciones del producto desarrollados durante generaciones de control familiar, así como el papel de la empresa familiar en la comunidad local, pueden ser tan importantes para el propietario privado como lo es hacer más dinero. Estos factores surgen frecuentemente en discusiones acerca de las posibles adquisiciones o alianzas y no pueden ser ignorados por los inversionistas extranjeros.”<sup>43</sup>

Para llevar a cabo este estudio, es importante reconocer que el 98% de las empresas de comedores industriales en el Distrito Federal y Estado de México son

---

<sup>40</sup> Imanol Belausteguigoitia Rius, *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, p. 15.

<sup>41</sup> *Ibid*, p. 24.

<sup>42</sup> Joan Ginebra, *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, p. 24.

<sup>43</sup> Denzil, Rankine, *Estrategias para la adquisición de empresas. Incluye los pasos del due diligence*, pp. 143.

familiares y que presentan las características detalladas anteriormente. Las particularidades descritas son indispensables de considerar en nuestro estudio de campo y durante el desarrollo de la investigación.

### 1.3 Origen de las empresas de Comedores Industriales

“El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVIII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico. En el año 1765 un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas “restaurants” porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio, el cual estaba ubicado en la calle de Poulies, en París.”<sup>44</sup> Así nace la palabra “restaurant”, que ha sido adoptada mundialmente.

“El primer establecimiento digno de ostentar la palabra “restaurant” fue el “Beauvilliers”, el cual abrió sus puertas en 1783, pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa (1793), su propietario se vio obligado a abandonar la empresa. En 1786 se inaugura en París un restaurante llamado “*Aux trois frères Provençaux*”, el cual da por concluidos sus servicios el año 1869. De él salió un gran número de cocineros que posteriormente ganaron fama al erigirse como grandes chefs del siglo XIX”.<sup>45</sup>

Gracias a la aceptación de estos establecimientos han ido evolucionando y actualmente existen diferentes tipos:

- Restaurante tradicional: Establecimiento en donde se ofrece comida y bebida a todos los integrantes de la familia.
- Parrilla o *Grill-room*: Local no muy grande, con espacio para 16 mesas aproximadamente; al fondo se ubica una parrilla, donde los cocineros preparan carnes al carbón.
- Cervecería: Establecimiento en el que se vende todo tipo de cerveza, además de platillos de carnes frías, embutidos y quesos.
- Ostionería: Lugar en donde se venden mariscos; la decoración es tipo costero.
- *Relais* gastronómico: Establecimiento donde el “platillo estrella” es anunciado como “especialidad de la casa”.
- Restaurante típico: Lugar en donde se vende comida y bebida de la región o del país. El personal que atiende va de acuerdo al lugar que representa el restaurante.
- Pizzería: Establecimiento de origen italiano, en donde venden pizzas, preparadas en hornos especiales, de diferentes maneras y tamaños.
- *Snack bar*: La palabra inglesa “snack” significa tentempié, y “bar” es barra. Establecimiento en donde se consume rápidamente una comida ligera, motivo por el cual ha tenido mucha aceptación en esta agitada

---

<sup>44</sup> Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, p. 19.

<sup>45</sup> *Idem*.

época, donde el reloj controla todas las actividades humanas. Ofrece un menú fijo o el servicio a la carta. Este negocio dio origen a las cafeterías y fuente de sodas.

- “Sírvese usted mismo” (*Self-service*): Este establecimiento surge debido al corto tiempo que actualmente tiene la gente, para tomar sus alimentos. “Este servicio consiste en un gran mostrador con un “pasacharolas”. Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; enseguida el “baño María” con los diversos guisos; después la mesa fría, con ensaladas, postres y bebidas; luego la cafetera... En un lugar contiguo se ubican las mesas para consumir los alimentos...”<sup>46</sup>
- Cafetería: Se derivan del “snack bar”; ofrecen un menú fijo y en el lapso entre el desayuno y la comida se ofrece café, así como durante la tarde, vendiendo además pastelitos, galletas y sandwiches.
- *Drive – in*: Es el servicio de comida que las personas lo solicitan desde su auto, a través de un interfono.
- Taquerías: Lugares típicos mexicanos, en donde se venden taquitos y antojitos mexicanos.
- Fondas: Establecimiento en donde se ofrece comida y bebida a precios económicos.<sup>47</sup>

Se han enlistado los diferentes tipos de restaurantes que existen, para conocer el origen de los comedores industriales. Estos se derivan de las fondas y de los restaurantes denominados “sírvese usted mismo”; son la combinación de las características de estos dos tipos de establecimiento; porque se ofrece comida a precios económicos y en la modalidad de que el trabajador se sirve su propio menú.

Los comedores industriales son lugares en donde se ofrece comida y bebida a los trabajadores de una empresa, a través del servicio llamado “sírvese usted mismo”. La idea de ofrecer un servicio como comedor industrial, nace de la necesidad que se observó en la clase trabajadora de tener un lugar a donde acudir a comer, dentro de su jornada de trabajo. Este tipo de establecimiento se encuentra dirigido para personas que cuentan con poco tiempo para comer, característica esencial del hombre trabajador en nuestros días.

Durante sus jornadas diarias de trabajo, los trabajadores cuentan con un descanso de media hora, por lo menos. Además se establece que: “Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo”.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid.* p. 25.

<sup>47</sup> Con base en Javier Reynoso Ron, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, pp. 20-27.

<sup>48</sup> México, *Ley Federal de Trabajo*, artículo 64, p.57.

Debido a esta circunstancia, alrededor de las zonas industriales han surgido establecimientos llamados “fondas”, en donde se ofrecen comidas económicas para los trabajadores, regularmente los propietarios de estos negocios son personas físicas. Esta situación, es el origen de las ahora llamadas empresas de comedores industriales.

Los dueños de este tipo de negocio, observaron que su giro podía progresar, si tenían asegurada su venta de comida con alguna entidad económica. De ahí nace la idea de, en forma individual o conjunta, con otras personas dueñas de pequeños restaurantes, constituir una sociedad.

Lo señalado anteriormente ha permitido el auge del surgimiento de empresas que se dedican a ofrecer el servicio de comida en grandes cantidades, dirigidas al personal de las entidades económicas.

#### **1.4 Características de las empresas de Comedores Industriales**

Al mismo tiempo, es preciso mencionar para tener un mejor conocimiento de este tipo de empresas de comedores industriales, algunas de sus características peculiares, que las hacen altamente competitivas como negocio, en primer lugar la *importancia del servicio* que ofrecen: la alimentación, porque satisfacen una necesidad humana básica; también cubren requerimientos fundamentales para la *planeación y elaboración del menú* que garantizan la calidad, variedad e higiene con que ofrecen su servicio; además deben satisfacer *requisitos de calidad* establecidos por organismos externos y por último su forma de *operación y organización* que refleja el cuidado, atención y esmero en el servicio al cliente.

##### Importancia del servicio

La *importancia del servicio* que ofrecen, se fundamenta en la naturaleza de la necesidad que satisfacen, que es la alimentación, necesidad básica para la vida del ser humano. Este servicio que ofrecen las empresas de comedores industriales proporciona beneficios al trabajador y a la empresa que adquiere el servicio. Beneficio al trabajador porque tendrá una adecuada alimentación y estará más saludable y apto para desempeñar su labor dentro de la empresa en la que trabaja. Con lo que respecta al patrón, contará con un personal eficaz y productivo y no tendrá el problema de que se trasladen de un lugar a otro para cubrir su necesidad de alimentación, con esto se evitará el que ocurran accidentes, retardos, enfermedades de los trabajadores y esto se reflejará en la productividad de la propia empresa que contrata este servicio.

## Planeación y elaboración de menú

Las bases fundamentales para la *planeación y elaboración del menú*<sup>49</sup>, se llevan a cabo con base en la ciencia de la nutrición.

La energía que requiere el organismo la obtiene de la utilización de los aminoácidos, ácidos grasos y glucosa que en la naturaleza se encuentran en forma de proteínas, lípidos e hidratos de carbono.

Asimismo, el organismo requiere del consumo de vitaminas, nutrimentos inorgánicos (minerales) y agua, los cuales no aportan energía, pero participan en funciones de regulación del metabolismo como vitaminas del complejo B, estructurales como el calcio y de transporte como el agua.

No existe alimento alguno que por sí mismo contenga los nutrimentos en la proporción adecuada para mantener la vida, por ello es necesario consumir en cada tiempo de comida, alimentos que sean fuentes principales de todos los nutrimentos, entre mayor variedad de alimentos que se incluyan en la dieta será más difícil que se presenten deficiencias.

El diseño de menús se basa en las leyes de alimentación que a continuación se describen:

- ✓ Adecuada: en función a la edad, sexo, peso, estatura, actividad física y estado fisiológico.
- ✓ Completa: en cuanto incluya alimentos que cubran las necesidades energéticas de proteínas, lípidos, hidratos de carbono, vitaminas y nutrimentos.
- ✓ Suficiente: se requiere que la cantidad de energía proporcionada por el menú cubra las necesidades calóricas del individuo.
- ✓ Variada: incluye alimentos de los tres grupos en cada comida (productos de origen animal, energéticos y de frutas y verduras), programándolos cada determinado tiempo para evitar que se repitan.
- ✓ Equilibrada: en cuanto a la proporción de proteínas (10-20%), lípidos (25-35%) e hidratos de carbono (50-65%), les corresponde respectivamente.
- ✓ Higiénica: en cuanto los alimentos se encuentren limpios y exentos de contaminantes físicos, químicos o en descomposición.

Además, de lo anteriormente expuesto, las empresas de comedores industriales toman en consideración para ofrecer su servicio y brindar el menú adecuado, los siguientes aspectos:

- ✓ Hábitos alimenticios: son actos repetitivos que son característicos de los grupos humanos, relacionados con la obtención, preparación y consumo de alimentos. Estos actos son regulados por el conjunto de normas

---

<sup>49</sup> Documento interno de la compañía P., S.A.

socioeconómicas de grupo al que pertenece cada individuo y que al mismo tiempo satisface las necesidades emocionales personales.

- ✓ Tipo de comensal: obrero, empleado, ejecutivo, estudiante, deportista.
- ✓ Características sensoriales: sabor, olor, color, textura y temperatura.
- ✓ Actividad física: ligera, moderadamente activa, muy activa, excepcionalmente activa.

La variación de platillo cada día permite incluir diferentes sabores, olores, colores, texturas y temperaturas, lo que evita la monotonía de la dieta. Cada menú incluye alimentos de los tres grupos básicos, lo que facilita que la alimentación incluya todos los nutrimentos necesarios para mantener la vida saludable.

### Requisitos de calidad

En cuanto a los *requisitos de calidad* emitidos por organismos externos y que deben cumplir las empresas de comedores industriales son: la certificación ISO, Distintivo H y el uso de los implementos de seguridad en el desempeño de labores del personal conforme lo establece la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, entre otros.

Este aspecto, de calidad en el servicio, se cuida mucho en este tipo de empresas y como prueba de esto se describen los reconocimientos de calidad y certificaciones<sup>50</sup> que buscan obtener las empresas de este giro en los últimos años:

La Certificación ISO 9001-2000, que son normas de calidad con base en estándares internacionales, lo cual permite ofrecer a los clientes, el respaldo de un sistema de calidad reconocido internacionalmente. Los beneficios de esta certificación para el cliente son calidad constante, personal certificado, incremento de los índices de satisfacción, oportunidad en el servicio y seguridad en el mismo, lo cual se explica a continuación:

La compañía debe contar con un programa de aseguramiento de la calidad en los servicios de alimentación que se enfoca a fortalecer los siguientes aspectos: higiene y calidad de insumos y materias primas, alimentos elaborados, así como en las instalaciones y equipo; buenas prácticas de higiene del personal operativo. Regularmente se tiene el apoyo del departamento de calidad que es el responsable de realizar auditorías de control a las unidades de trabajo y a los proveedores autorizados, así como de llevar a cabo, a través del laboratorio interno, un programa de monitoreo de alimentos, superficies y operarios.

Se cuenta con capacitación constante enfocada a la certificación de las operaciones en el programa del Distintivo H. Este reconocimiento lo otorga la Secretaría de Turismo y Salud desde 1990, a través del programa Nacional de

---

<sup>50</sup> Consultado en la página electrónica de la compañía B, S.A., *Calidad y certificaciones*, 26 de febrero de 2010.

Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo "H", para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas, con el “propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria.

El Distintivo "H", es un reconocimiento a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

El programa "H" es 100% preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

La capacitación consiste en la asesoría del consultor en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.

Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos: recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración y congelación, área de cocina, preparación de alimentos, área de servicio, agua y hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de basura, control de plagas, personal, bar.

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año.<sup>51</sup>

Con relación al personal de estas empresas, éste utiliza todos los implementos necesarios, tanto de seguridad como de higiene para el desempeño de sus actividades, con base en los lineamientos establecidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Es práctica común en este giro de empresas que para mantener sano al personal, se realizan las siguientes acciones: examen médico de ingreso; exámenes periódicos de laboratorio (coproparasitoscópico, reacciones fébriles y exudado faríngeo; y en algunos casos, Salmonella, E. Colli, Staphylococcus Aureus); desparasitación periódica y además se cuenta con

---

<sup>51</sup> SECTUR, *Distintivo H*, [http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_9231_distintivo_h), (consultado 30 de mayo de 2011).

servicio médico en la empresa para atender cualquier eventualidad, a fin de garantizar que dicho personal es apto para el manejo higiénico de los alimentos.<sup>52</sup>

También estas empresas aplican normas de calidad en cuanto al sistema de abastos, el responsable de la proveeduría oportuna, mediante estos lineamientos se verifica que los proveedores seleccionados cuenten con la infraestructura necesaria para respaldar las operaciones y que cada uno de ellos cuente con los parámetros de seguridad e higiene que establece la norma oficial.

### Forma de operación y organización

Respecto a la forma de *operación*<sup>53</sup> y *organización* de las empresas de comedores industriales que tiene como objetivo primordial ofrecer alimentación a comensales, se emplean menús cíclicos preparados con recetas estandarizadas. Es decir, su operación se basa en recetas estandarizadas que se prueban y ajustan para que los platillos se preparen con el procedimiento exacto, con el equipo, las cantidades y la calidad de ingredientes adecuados para un determinado número de raciones.

La realización de las recetas estandarizadas es efectuada por la Dirección de Producción con el apoyo del Departamento de Programación y Formulación de recetas. Las ventajas que se han observado para utilizar recetas estandarizadas son las siguientes:

- ✓ Control de calidad: la receta estandarizada es una de las herramientas que utiliza el personal de operación, para garantizar un producto de alta calidad, como resultado del uso de recetas estandarizadas, se asegura una consistencia en cuanto a: sazón, método de combinación de ingredientes, temperatura, grado y tipo de cocción, apariencia y guarnición, rendimiento, métodos de servicio.
- ✓ Consistencia del producto: la elaboración de recetas estandarizadas cubren las características de sabor, cantidad, apariencia o presentación, ingredientes, estilo o forma de servicio, porción específica servida a un precio determinado.
- ✓ Características sensoriales: son evaluadas por el comensal a través de los sentidos y debido a la influencia que tienen en la aceptación de los platillos son consideradas para el diseño y modificación de los menús. Las características sensoriales son: color, olor, sabor, textura y forma.  
Color: consiste en la combinación armónica de colores en donde no predomine alguno.  
Olor: el menú se diseña procurando que el comensal perciba olores agradables para que los platillos sean aceptados con agrado.

---

<sup>52</sup> Con base en Grupo Alimex, *Servicios*, <http://www.alimex.com.mx/servicios.html>, (30 de mayo de 2011).

<sup>53</sup> Documento interno de la compañía P., S.A.

Sabor: consiste en la combinación de sabores en los platillos, es decir, dulce, amargo, ácido y salado.

Textura: se refiere a la estructura de los alimentos, suave, duro, elástico, fibroso y seco, entre otros.

Forma: se refiere a las diferentes formas que se pueden dar a los alimentos como son cubos, rodajas, esféricos.

En cuanto a su organización, se puede generalizar que existen cinco grandes áreas, además de la Dirección General, de las que se integran las empresas de comedores industriales y de esta manera realizan sus actividades y son: comercialización, operaciones, recursos humanos, compras y administración.

El inicio de las operaciones de este tipo de empresas, tiene su origen en el área de comercialización, en donde se tiene contacto por primera vez con el cliente. Esta área dará a conocer el tipo de servicio que ofrece; por otro lado, el cliente solicitará el servicio de acuerdo a sus necesidades y características especiales.

Con base en la solicitud del servicio por parte del cliente, el área de comercialización se comunicará con el área de operaciones y de recursos humanos, para que ambas le den el costo tanto de materia prima (de acuerdo a las características de los menús solicitados), como del personal que tendría que intervenir para brindar ese servicio. Estas dos áreas tendrán que trabajar en forma conjunta, para poder determinar el costo total que se le propondría al nuevo cliente. Una vez obtenido un acuerdo y autorización de la Dirección General, se le da el importe al departamento de comercialización.

Con base en el costo total determinado previamente, el área de comercialización establece el precio de venta para el cliente. Previa autorización del precio de venta por la Dirección General, el departamento de comercialización de nuevo tiene una entrevista con el futuro cliente, en la que se le comunica el precio de venta del servicio solicitado, apegándose a las peticiones de éste, (especificar gramajes en el platillo, calidad, número de comensales, horario, número de comidas).

Si se llega a un acuerdo positivo para la empresa, se elabora un contrato del servicio, que deberá contener: período del contrato, datos generales del cliente, precio del menú, tipos de menús, horarios, requisitos especiales del servicio.

Una vez firmado este contrato, será el principio formal de las operaciones en la compañía y se les tendrá que comunicar la aceptación del servicio e inicio de actividades a todas las demás áreas de la empresa.

El área de operaciones es la responsable directa de brindar el servicio al nuevo comedor (cliente); coordinará los recursos humanos y materiales para llevar a cabo el servicio de comida y supervisará que el servicio se dé conforme a los acuerdos establecidos.

El área de recursos humanos contratará, capacitará y asignará al personal encargado del nuevo comedor por abrir, designándoles sus puestos, funciones, responsabilidades y autoridad que tendrá cada uno.

El área de compras deberá proporcionar toda la materia prima necesaria al nuevo comedor, verificando el tipo de menús que servirán y de acuerdo a las cantidades y calidad preestablecidas por el cliente.

El área de administración y finanzas llevará a cabo todos los trámites legales que se necesitan para abrir un nuevo comedor y proporcionará los recursos necesarios para la apertura de la nueva unidad.

Una vez que ha sido firmado el contrato del comedor industrial, todas las áreas de la empresa deberán participar para llevar a cabo el objetivo principal: proporcionar el servicio alimentación al ente económico que lo ha solicitado.

Las características específicas de las empresas de comedores industriales, *importancia del servicio, planeación y elaboración del menú, requisitos de calidad su forma de operación y organización*, demuestran el desarrollo y cuidado que se aplican en esta actividad económica de servicios, lo cual las hace competitivas en el mercado nacional.

Esta investigación surge, por la inquietud que causa la evolución de dos grandes e importantes empresas líderes de comedores industriales en nuestro país a partir de los años noventa a la fecha, que en su momento nacieron con capital 100% nacional, tuvieron un origen como pequeñas, posteriormente fueron medianas y grandes empresas; ahora se han convertido en parte de empresas trasnacionales.

Esta evolución de las dos empresas mexicanas de comedores industriales, en donde nacen como microempresas y debido a su desarrollo, crecimiento, calidad y prestigio de servicio, crecen paulatinamente hasta llegar a ser grandes y contar con clientela a nivel nacional, son atractivas para el inversionista extranjero, esto es uno de las situaciones más comunes en la actualidad en este mundo globalizado, en donde en el futuro estas empresas mexicanas corren el riesgo de extinguirse y ser adquiridas por compañías o grupos extranjeros que día a día van incrementando su poder económico, con la firme intención de crecer y dominar el mercado internacional.

## **1.5 Investigación a realizar en las Empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México**

### **1.5.1 Planteamiento del problema de la investigación**

“En la actualidad, poca gente se dedica a la actividad de la agricultura; la mayor parte de las masas humanas se encuentran conglomeradas en las grandes ciudades del mundo; lugares en los cuales se encuentran las industrias de

transformación, empresas de comercialización y las de servicios”<sup>54</sup>. Con base en datos del 2005, nuestro país cuenta con 56 zonas metropolitanas, en donde se concentran 56 por ciento de la población total, 79 por ciento de la población urbana y 75 por ciento del producto interno bruto nacional, lo que ha significado la transformación del perfil demográfico y económico de México hacia un carácter predominantemente metropolitano.<sup>55</sup> Estas circunstancias han permitido el desarrollo de empresas de comedores industriales que se dedican a ofrecer el servicio de alimentación en los centros de trabajo.

Las empresas de comedores industriales inician como empresas familiares que satisfacen la necesidad de alimentación a los empleados de una entidad económica; necesidad que los empleados no pueden cubrir, debido a que se encuentran cumpliendo con una jornada laboral, y por lo tanto, no pueden elaborar sus propios alimentos, ni trasladarse a su hogar para comer.

En México, estas empresas surgen en el mercado como micro o pequeñas; al paso de los años se transforman en medianas y grandes empresas. A través de esta evolución van fortaleciendo su mercado, su prestigio, la relación con sus proveedores, crean fuentes de trabajo y logran superar obstáculos financieros, administrativos, legales, económicos, operativos, entre otros. Este trabajo constante por años, generación tras generación, tiene resultados positivos al crecer de micro y pequeña empresa a mediana o gran empresa.

El trabajo y esfuerzo permanente de los dueños de estas empresas de comedores industriales se ve compensado con la satisfacción de lograr constituir una mediana o gran empresa al transcurrir los años.

Sin embargo, actualmente, tienen que enfrentar cambios en su entorno, lo que también determina el futuro de estas empresas, “la expansión y desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países de la región, la liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales han hecho que las PYMES [sic] tengan que adaptarse a todos estos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir.”<sup>56</sup>

De acuerdo a la información estadística emitida por INEGI<sup>57</sup>, en el Distrito Federal y Estado de México se encuentran establecidas 152 empresas que se dedican a dar servicio de comedores industriales, es decir el 0.04% de las empresas

---

<sup>54</sup> Sara Lilia García, *Importancia del control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales ubicada en el D.F.*, p. 6.

<sup>55</sup> SEDESOL, CONAPO e INEGI, *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2005*, pp. 9-10.

<sup>56</sup> José N. Barragán Codina, *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante las nueva economía global*, p. 15.

<sup>57</sup> INEGI, *Censos Económicos 2004*, <<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/ResumenMex.asp?c=6410&e=15>>, (27 de marzo de 2008).

existentes en el DF y Estado de México, éstas dan trabajo a 8,226 personas. De las 152 empresas de comedores industriales que existen en el Distrito Federal y Estado de México, si se toma como referencia la cantidad de personal ocupado, se pueden clasificar en micro, pequeñas, medianas y grandes. Las microempresas ocupan el 52.63%, por diferencia se determina que el 47.37% son pequeñas, medianas y grandes empresas, es decir, 72 unidades económicas del total en existencia, esto se puede apreciar en el cuadro 8.

Con base en la determinación del porcentaje anterior, el 47.37% representa 72 empresas de comedores industriales que pertenecen a las empresas pequeñas, medianas y grandes existentes en el D.F y Estado de México. Al disminuir el porcentaje correspondiente de las pequeñas empresas (47.37% - 23.68%), se obtiene un total del 23.69% (36 unidades económicas), que representan las compañías de comedores industriales medianas y grandes, que son el objeto de estudio de esta investigación. Ya bien identificada la proporción que ocupan las empresas de comedores industriales medianas y grandes, es preciso mencionar que las cuatro grandes que dominan el mercado nacional se encuentran ubicadas en el D.F.

Cuadro 8

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR, SUBSECTOR, RAMA  
SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO 2003**

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS		TOTAL UNIDADES ECONÓMICAS POR TIPO DE EMPRESA		TIPO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO TOTAL	
	DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO	No.	%		DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO
<b>SUBRAMA 72231 SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES</b>	<b>106</b>	<b>46</b>	<b>152</b>			<b>7,558</b>	<b>668</b>
0 A 2 PERSONAS	12	10				17	17
3 A 5 PERSONAS	12	13	<b>80</b>	<b>52.63%</b>	<b>MICRO</b>	47	49
6 A 10 PERSONAS	22	11				172	89
11 A 15 PERSONAS	13	3				168	43
16 A 20 PERSONAS	*	0				36	39
21 A 30 PERSONAS	7	*	<b>36</b>	<b>23.68%</b>	<b>PEQUEÑA</b>	186	21
31 A 50 PERSONAS	10	3				409	117
51 A 100 PERSONAS	12	*	<b>12</b>	<b>7.89%</b>	<b>MEDIANA</b>	841	144
101 A 250 PERSONAS	10	*				1,433	149
251 A 500 PERSONAS	*	*	<b>10</b>	<b>6.58%</b>	<b>GRANDE</b>	1,861	
1001 Y MAS PERSONAS	*	*				2,388	

Nota: Los asteriscos que aparecen en este cuadro, son presentados originalmente en la información oficial del INEGI, esto significa que algunas empresas encuestadas no aportaron la información completa.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, *Censos Económicos 2004*, estadísticas de estrato de personal de la subrama 72231 servicios de comedor para empresas e instituciones del D.F. y Edo. de México.

De estas cuatro empresas que dominan el mercado nacional, dos son de capital extranjero inicial y las otras dos han sufrido transformaciones en su capital, el cual al inicio fue 100% nacional y ahora es extranjero. A estas últimas, se les denominará compañía A y B en este estudio, para guardar su anonimato. La compañía A fue vendida a extranjeros en 1994 y la compañía B en 2008. Las dos empresas extranjeras y las dos empresas mencionadas (A y B) dominan el mercado nacional.

Todas las demás empresas existentes son de capital mexicano, y abarcan un mercado local y regional; se clasifican como micro, pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo a sus operaciones, ventas, trabajadores y activos.

Al tener contacto con este tipo de empresas en nuestro país, se observa que las micro y pequeñas empresas de comedores industriales, con el paso del tiempo se transforman en medianas y grandes empresas y a través de este proceso han logrado superar situaciones difíciles y formar un patrimonio estable, es decir, se convierten en una empresa económicamente productiva, que genera empleos, con reconocimiento y prestigio en el mercado nacional, ventas constantes y con un crecimiento prometedor, además de que cuentan con una producción de alta calidad.

Con respecto a la calidad, ésta se fundamenta en la obtención del Distintivo “H”, que es “un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.”<sup>58</sup> Con este reconocimiento se garantiza que todos los alimentos preparados están procesados con las más altas normas de calidad e higiene.

Al observar esta circunstancia las empresas de capital extranjero o multinacionales se interesan en su adquisición, porque representan un giro atractivo que tiene asegurado su mercado y ofrecen un servicio de alta calidad, además de que no requiere grandes inversiones (el servicio se da en concesión en las instalaciones del cliente), ni en capacitación técnica al personal y se cuenta con la garantía de su éxito porque brindan un servicio de primera necesidad, indispensable para la sociedad: la alimentación. Las características descritas anteriormente las hacen un giro de empresas atrayente para los inversionistas extranjeros. Por lo tanto, se puede apreciar un fenómeno de adquisición de empresas mexicanas por inversionistas extranjeros en esta rama de servicios.

Derivado de la situación detallada, surge la pregunta de investigación:  
¿Cuáles son los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros?

---

<sup>58</sup> Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, *Distintivo H*, <http://www.canirac.org.mx/capacitacion/distintivo-ghq.html>, 03 de marzo de 2010.

### **1.5.2 Objetivos de la investigación**

De la pregunta anterior surgen los objetivos de la investigación.

#### **General**

- ✓ Analizar los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.

#### **Específicos**

1. Identificar las características de las empresas de Comedores Industriales que determinan un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros.
2. Estudiar y analizar los factores financieros que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.
3. Estudiar y analizar los factores administrativos que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.
4. Estudiar y analizar los factores familiares de los empresarios que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.
5. Identificar las empresas de comedores industriales del D.F. y Estado de México que poseen los mismos factores de las empresas ya adquiridas por extranjeros.

### **1.5.3 Hipótesis de la investigación**

A partir de la pregunta de investigación se tiene la hipótesis siguiente, se considera que los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a empresas extranjeras a partir de los años noventa a la fecha, en primer lugar es que cuenten con un perfil atractivo para inversionistas extranjeros (mercado e ingresos seguros, servicio de calidad, no requiere grandes inversiones y ofrece un servicio de primera necesidad) y además que atraviesen por problemas financieros, administrativos y familiares, que en un momento dado influyan para tomar la decisión de vender. A continuación se enumeran algunos de estos factores:

Factores Financieros:

Los problemas financieros que enfrentan las empresas son:

- ✓ Falta de liquidez para llevar a cabo sus operaciones.
- ✓ Desconocimiento de las diferentes alternativas de financiamiento y de los programas de apoyo dirigidos a las compañías mexicanas, por parte del

gobierno federal (Secretaría de Economía, Nacional Financiera y otras instituciones financieras).

- ✓ Se enfrentan a trámites muy tardados y requieren cubrir muchos requisitos, como fianzas, avales, entre otros para obtener financiamiento.
- ✓ Existe desconocimiento de los instrumentos financieros de inversión por parte del personal del área de Finanzas.

Factores administrativos:

- ✓ Existe falta de capacitación adecuada al personal.
- ✓ Problemas de organización, ya sea muchos puestos o, muy pocos.
- ✓ Falta de aprovechamiento eficiente de los recursos.
- ✓ Falta de control en las operaciones de las entidades.

Factores personales:

- ✓ Existe desinterés por la generación presente o actual sobre la compañía que fundaron sus antecesores.
- ✓ Falta de profesionalización en la compañía y los familiares que ocupan un puesto se sienten con derecho a dirigir.
- ✓ Ambiente en donde no se respeta la personalidad jurídica independiente de la entidad económica.

Con este estudio se pretende, por un lado identificar las características o factores que determinan un perfil atractivo para que los inversionistas extranjeros se interesen en una empresa de comedores industriales.

Posteriormente lograr una identificación clara y precisa de las empresas de comedores industriales que poseen dichos factores o características principales y que al mismo tiempo enfrenten problemas financieros, administrativos y personales que provocarían la venta de las empresas mexicanas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México a compañías extranjeras; con el fin de proponer acciones a seguir para que las empresas de comedores industriales en el D.F. y Estado de México se fortalezcan en el mercado nacional.

Una vez identificados y analizados los factores financieros, administrativos y personales, buscar alternativas de solución ante los problemas que padezcan estas compañías.

Al contar con una propuesta que presente diversas alternativas de solución ante los problemas más comunes que enfrentan las empresas de comedores industriales, el empresario mexicano contaría con la información adecuada para guiarlo en las situaciones que enfrenta y de alguna manera, se evitaría la venta de éstas a empresas extranjeras. Ante esta circunstancia, el empresario mexicano, antes de decidir vender su empresa, buscaría otras estrategias que le permitirían seguir siendo dueño de su compañía y contar con un futuro favorable en el desarrollo de la misma.

## CAPÍTULO 2

### TEORÍAS NECESARIAS PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS

En este capítulo se presentan las teorías en las que se fundamentará esta investigación y se analizará la relación de éstas con las empresas de comedores industriales.

#### 2.1 Teoría General de Sistemas (TGS)

Esta teoría describe el comportamiento interno y externo de las organizaciones. En el aspecto interno, se estudia la actuación de las personas en la organización, cómo realizan sus tareas personales y sus interrelaciones con el grupo para el logro de un objetivo común. En el externo, se puede analizar y valorar las relaciones y transacciones que realiza la organización con otras empresas e instituciones.<sup>59</sup>

Esta teoría establece que para comprender los fenómenos se requiere no sólo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno.

La teoría de sistemas encuentra a su principal impulsor en Ludwig Von Bertalanffy.<sup>60</sup> “La Teoría General de Sistemas nació allá por 1925, cuando Bertalanffy hizo públicas sus investigaciones sobre el sistema abierto”.<sup>61</sup>

La teoría de sistemas parte de la idea que todo organismo es un sistema formado por varios subsistemas; entendiéndose como sistema: “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente”.<sup>62</sup>

El sistema se aprecia como un todo, es decir, la unión de varios subsistemas que conciben una totalidad y que tienen asignada una función o actividad para lograr un objetivo común, además, no podrían explicarse en forma separada y cualquier modificación en sus partes afectaría al todo. “El todo no es solamente la suma de las partes, sino que el sistema puede ser explicado solamente como una totalidad. El punto de vista holístico es básico para el enfoque de sistemas.”<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Con base en James L. Gibson *et al*, *Las organizaciones Comportamiento. Estructura. Procesos*, pp. 38 – 42.

<sup>60</sup> Claude S. George y Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, pp. 175-176.

<sup>61</sup> Oscar Johansen Bertoglio, *Introducción a la teoría general de sistemas*, p. 13.

<sup>62</sup> Kast, Freemont E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, p.108.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p.110.

“La Teoría General de Sistemas a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad... La Teoría General de Sistemas, al abordar esa totalidad debe llevar consigo una visión integral y total.”<sup>64</sup>

“Los lineamientos fundamentales que comprende la llamada teoría general de sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friederich Hegel (1770-1831), a quien corresponde el siguiente esquema de ideas:

- El todo es mayor que la suma de sus partes.
- El todo determina la naturaleza de sus partes.
- Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Esta determinación del todo en partes, facilita la determinación de los pasos necesarios para encontrar la solución a un problema. No obstante, hay que sintetizar e integrar las soluciones parciales en una solución global del problema enfocado. Ahora bien, es esencial buscar la optimización del todo y no solamente de las partes consideradas en forma aislada. Ésta es una de las ideas centrales del método sistemático.”<sup>65</sup>

A una organización se le denomina como un sistema abierto, debido a que existe una entrada, una transformación, una salida y retroalimentación de información.

La característica principal de un sistema abierto es que se encuentra interrelacionado con su medio ambiente, que exista un “modelo de entrada-transformación-salida” y a esto se le conoce como la retroalimentación.

Tomando en cuenta este requisito indispensable, las organizaciones como sistema abierto se definen así: “Las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, únicas en su medio ambiente. Extraen energía, información, recursos y materiales en bruto de sus alrededores. Los procesan y finalmente introducen los productos resultantes al medio en forma de bienes y servicios acabados, ganancias (beneficios) y materiales de deshecho”.<sup>66</sup>

Además este proceso de interrelación debe ser constante, “el sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo”<sup>67</sup>; si dejara de existir este proceso, su tendencia sería hacia la entropía y la muerte del sistema.

---

<sup>64</sup> Oscar Johansen Bertoglio, *Introducción a la teoría general de sistemas*, p. 14.

<sup>65</sup> *Ibid*, p. 117.

<sup>66</sup> Brown, Warren B., *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*, p.39

<sup>67</sup> Kast Freemont E., *op. cit.*, p.118.

Toda organización social tiene un fin por el cual fue creado, al cumplirse este objetivo se brinda un producto o servicio al suprasistema. Si no se lograra brindar el servicio o producto al suprasistema, dejaría de existir la organización, porque no habría retroalimentación.

Con respecto al sector de las empresas de comedores industriales, objeto de este estudio, sus entradas son los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los que cuenta; éstos recursos se coordinan (administración) y se logra a través de un proceso la transformación de éstos en un producto elaborado (el menú) y posteriormente se brinda el servicio al comensal; existe retroalimentación gracias a la preferencia de sus clientes, ésta se refleja en el pago por el servicio brindado, y así puede obtener recursos del suprasistema para seguir existiendo en el mercado.

Por lo tanto, las empresas obtienen del suprasistema los recursos financieros y en su sistema se encuentra organizada en varios subsistemas (áreas) que se interrelacionan por medio de la administración y el comportamiento definido de sus directivos, factores de estudio en esta investigación.

Es decir, se tomará como referencia la Teoría General de Sistemas para analizar a las compañías de comedores industriales en las interacciones internas de sus subsistemas y las externas con el medio, para identificar los factores que determinan que la empresa se venda a inversionistas extranjeros. De esta manera se demostrará que lo que pasa en una empresa depende de factores internos y externos a ésta.

Como se aprecia, un sistema se encuentra formado por subsistemas, en donde sus subsistemas son los departamentos por los que se encuentra integrada la empresa; el suprasistema es la sociedad a la que le brinda su servicio o producto para el que fue creada.

“El comportamiento de un sistema depende de sus subsistemas y su suprasistema. Al mismo tiempo, el sistema influye en el subsistema y el suprasistema. Por lo tanto, fundamentalmente en un enfoque de sistemas *¡todas las cosas dependen de todo lo demás!*.”<sup>68</sup>

### **2.1.1 Modelo de Katz y Kahn<sup>69</sup>**

Esta investigación se basará en el modelo establecido por Daniel Katz y Robert L. Kahn que describen cómo se encuentran formadas las organizaciones sociales con base en la teoría de sistemas.

“Este enfoque de las organizaciones es una adaptación de lo realizado en biología y en las ciencias físicas por Von Bertalanffy y otros. Como una clase especial de sistemas abiertos, las organizaciones tienen propiedades *sui generis*; pero

---

<sup>68</sup> Brown, Warren B., *op. cit.*, p. 40.

<sup>69</sup> Con base en Daniel Katz y Roberto L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, pp. 48-57.

comparten rasgos comunes con todos los sistemas abiertos: incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía importada en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente y vuelven a energizar el sistema, en base a las fuentes ambientales.”<sup>70</sup>

“Kahn, en su obra *Productivity and Job Satisfaction, Personnel Psychology*, así como Katz, establecen nueve elementos:

1. Importación de energía. Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.
2. Procesamiento. El sistema transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.
3. Productos (servicios y bienes que genera el sistema). Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.
4. Funcionamiento cíclico. Los productos que los sistemas abiertos aportan al ambiente y que los convierten en insumos entrarán de nuevo al proceso de un sistema a través de ciclos continuados que logran una estabilidad por la actividad cíclica continuada.
5. Entropía negativa. La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en el caso de las empresas, la experiencia directiva es determinante para el manejo de la entropía.
6. La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto. La información permite al sistema entender su ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; y en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.
7. Estado estable y homeostasis dinámica. Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de gana en la relación insumo-producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad).
8. Diferenciación. Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere su ventaja competitiva.
9. Equifinalidad. Principio también sugerido por Bertalanffy, el cual señala que un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.”<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> *Ibid*, p. 38.

<sup>71</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, pp. 149-150.

Katz y Kahn proponen que las organizaciones sociales poseen cinco tipos genéricos de subsistemas<sup>72</sup> y éstos se clasifican de acuerdo a la actividad que realizan en: 1) Subsistemas técnicos o de producción; 2) Subsistemas de apoyo; 3) Subsistemas de mantenimiento; 4) Subsistemas de adaptación y 5) Subsistemas gerenciales.

1) Subsistema técnicos o de producción, está dedicado al procesamiento, a la transformación energética o de información cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema.

2) Subsistemas de apoyo, son aquéllos encargados de las transacciones ambientales, cuando se consigue insumo, se desprende del producto o se ayuda en esos procesos. Constituyen una ampliación directa de las actividades de producción de la organización cuando se importa material para procesarlo o se exporta el producto terminado.

3) Subsistemas de mantenimiento, las actividades de mantenimiento están dirigidas al equipo que permite realizar el trabajo. En la mayoría de las organizaciones este equipo consiste de conducta humana adaptada a una pauta. Estos subsistemas funcionan a fin de mantener el tejido de conducta interdependiente necesaria para cumplir la tarea; vinculan a la personas al sistema como partes en funcionamiento. El subsistema de mantenimiento está dedicado a los insumos que preservan al sistema, sea mediante una selección adecuada de trabajadores o recompensando debidamente al personal elegido.

4) Subsistemas de adaptación, son aquéllos que se dedican específicamente a captar los cambios importantes ocurridos en el mundo externo y a traducir a la organización el significado de éstos. Dedican sus energías a anticipar tales cambios, como: gustos, normas culturales y en valores, en las organizaciones competitivas, en el poder económico y en el político; y se denominan de investigación del producto, investigación del mercado, planeamiento a largo plazo, investigación y desarrollo, entre otros.

5) Subsistemas gerenciales, abarcan las actividades organizadas para controlar, coordinar y dirigir a los muchos subsistemas de la estructura; representan otro aspecto de la pauta de la organización y están compuestos de ciclos de actividades que cruzan la estructura horizontalmente para manejar la coordinación de subsistemas y el ajuste del sistema total a su ambiente.

Partiendo del modelo anterior, se enlistan los subsistemas del sistema y la relación que existen entre éste y la estructura organizacional de una compañía de Comedores Industriales, en donde se aplica el modelo de Katz y Kahn:

---

<sup>72</sup> Con base en Daniel Katz y Roberto L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, pp. 48-57.

Subsistema	Área
Subsistema técnico o de producción	Área Operativa
Subsistema de apoyo	Área de compras y ventas
Subsistema de mantenimiento	Recursos Humanos
Subsistema de adaptación	Asesoría Externa, Atención a clientes, Investigación de mercados.
Subsistema gerencial	Área administrativa, Contabilidad.

El objeto de estudio de esta investigación son las empresas de Comedores Industriales, que en este caso es el sistema; los subsistemas son las áreas por las que se encuentran integrada cada empresa y el suprasistema es la sociedad con la que mantiene una relación estrecha y el sistema satisface una necesidad social.

De esta manera, una empresa de comedores industriales es un sistema abierto que se encuentra en absoluta relación interdependiente con el suprasistema y subsistemas que la integran. Mediante este trabajo se identificarán y analizarán los factores que influyen en las empresas de comedores industriales para que se vendan a empresas extranjeras o inversionistas extranjeros, este análisis será con base en la teoría de sistemas porque el comportamiento del sistema depende de sus subsistemas y su suprasistema, es decir, los factores que integran éstos, provocan cierta respuesta en el sistema.

## 2.2 Teoría económica

### 2.2.1 Teoría macroeconómica<sup>73</sup>

Con base en el marco referencial presentado y tomando en consideración que nos afecta el proceso de la globalización en el que actualmente nos desarrollamos, en esta investigación se tomará como referencia la teoría macroeconómica para interpretar el efecto de los componentes de la globalización en nuestra vida económica.

Es indispensable conocer con mayor profundidad la situación económica mundial y comprender la forma que afecta y se refleja en nuestro país, esto se logra mediante el análisis de las seis variables económicas fundamentales:

El producto interno bruto real  
 La tasa de desempleo  
 La tasa de inflación  
 El tipo de interés  
 El nivel del mercado de valores  
 El tipo de cambio

<sup>73</sup> Con base en Bradford J. Delong, *Macroeconomía*, pp.12-61.

Las dos primeras son las más importantes: están relacionadas directa e inmediatamente con el bienestar de la gente.

El producto interno bruto real (PIB) dividido entre el número de trabajadores que hay en la economía es el indicador sintético más utilizado. Es una medida de lo bien que la economía produce bienes y servicios que a la gente le resultan útiles: las necesidades, las comodidades y los bienes de lujo.

La tasa de desempleo presenta los desempleados, personas que quieren trabajar y que están buscando trabajo activamente, pero aún no han encontrado ninguno (o aún no han encontrado uno que les parezca lo suficientemente atractivo para no continuar buscando otro mejor). La tasa de desempleo es igual al número de desempleados dividido entre la población activa total, que es la suma del número de empleados y el número de ocupados.

La tasa de inflación es una medida del ritmo al que sube el nivel general de precios.

El tipo de interés es importante porque de él depende la distribución del poder adquisitivo a lo largo del tiempo. El tipo de interés nominal es el tipo de interés expresado en términos monetarios. El tipo de interés real es el tipo de interés expresado en bienes, por ejemplo, cuánto poder de compra de bienes y servicios debe pagar una persona para que le presten una determinada cantidad de poder adquisitivo durante un año.

Siempre que los tipos de interés sean bajos, la inversión tiende a ser alta. Cuando los tipos de interés sean altos, la inversión tiende a ser baja.

La bolsa de valores es un índice de las expectativas del futuro. Cuando la bolsa está alta, los inversores esperan que el crecimiento económico sea rápido, que los beneficios sean altos y que el desempleo sea relativamente bajo. Cuando la bolsa está baja, los inversores esperan que el futuro económico sea relativamente sombrío.

El tipo de cambio nominal es el tipo al que pueden intercambiarse las monedas de los diferentes países. El tipo de cambio real es el tipo al que pueden intercambiarse los bienes y los servicios producidos en los diferentes países. El tipo de cambio rige los términos en los que tiene lugar el comercio y la inversión internacionales.

Con base en las variables macroeconómicas enunciadas anteriormente, se mide, describe y compara la situación económica mundial; por ejemplo, el incremento de los flujos financieros internacionales se refleja en la inversión extranjera directa a través de las multinacionales y directamente en el PIB del país. La mayor internacionalización de procesos productivos afecta directamente al incremento del PIB por el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos en el país.

Partiendo de los componentes que integran la globalización descritos en el marco referencial, éstos afectan definitivamente a la economía mexicana y a las empresas mexicanas, las cuales están formadas por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYM); de acuerdo con “información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MIPyMEs [sic] constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.”<sup>74</sup> En este estudio se aborda un proceso o fenómeno económico que ha surgido derivado de la globalización, la venta de empresas mexicanas a extranjeros.

## 2.2.2 Teoría microeconómica

### Mercado Oligopólico

Esta investigación también se basará en la teoría microeconómica, debido a que es importante conocer las características del mercado oligopólico, que es al que corresponden las empresas de Comedores Industriales, objeto de estudio.

“Varios criterios se han sugerido para la clasificación de los mercados. Los criterios básicos son la existencia y similitud de productos sustitutivos (criterio de sustituibilidad de los productos) y la medida en que las empresas presentes en la industria toman en cuenta las reacciones de los competidores (criterio de interdependencia). Este último criterio está íntimamente relacionado con el número de empresas que operan en la industria, cada una de ellas tenderá a ignorar a sus competidores y a actuar de manera atomista. Si existen pocas, cada una será conciente de su interdependencia con las otras y tomará en cuenta sus reacciones”.<sup>75</sup>

“En un mercado oligopólico existe un número pequeño de empresas, de manera que los vendedores son concientes de su interdependencia. Así, cada empresa debe tomar en cuenta las reacciones de los rivales. La competencia no es perfecta, y sin embargo la rivalidad entre las empresas es alta, a menos que hagan un pacto de colusión. Los productos que los oligopolistas producen pueden ser homogéneos (oligopolio puro) o diferenciados (oligopolio diferenciado).”

Dicho de manera diferente, el oligopolio se puede clasificar según su concentración en el mercado en: concentrado o puro, diferenciado y mixto.

El oligopolio concentrado o puro es cuando existen pocas empresas con tamaño y productos similares. “En estos mercados, la competencia entre las empresas es a través del precio. Si el precio es muy alto, permite que otras empresas entren a competir; si el precio es muy bajo, la demanda será lo suficientemente grande para que, otra vez, nuevas empresas entren al mercado. El asunto consiste en

---

<sup>74</sup> México, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, p. 112.

<sup>75</sup> Koutsoyiannis, A., *Microeconomía moderna*, pp. 22-23.

mantener un precio que no permita entrar a nadie más, es decir, en mantener un precio límite.”<sup>76</sup>

El oligopolio diferenciado es cuando existen empresas de tamaño diferente pero ofrecen el mismo producto. “En estos casos, hay un productor grande que tiene una porción significativa del mercado y hay otros de menor tamaño que siguen el comportamiento de éste. El líder debe realizar los esfuerzos por mantenerse en esta posición y el seguidor puede esperar hasta que el costo para el líder sea tan alto que intercambien posiciones.”<sup>77</sup>

Y el oligopolio mixto es cuando las empresas ofrecen diferentes productos, pero tienen un tamaño similar.

Las empresas de comedores industriales representan un número pequeño, el 0.05% de las empresas existentes en el DF y Estado de México<sup>78</sup>, por tal motivo, cada empresa se encuentra al pendiente de las reacciones de sus rivales o competencia. Esto significa que como ofrecen productos homogéneos, existe una lucha constante entre sí por los clientes y representan un ejemplo de oligopolio concentrado o puro.

### 2.3 Teoría del emprendedor

La Teoría del emprendedor estudia los atributos o características que poseen las personas para enfrentar retos. La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), siendo utilizada para referirse a aventureros que inician o se enfrentan a un reto, actividad, empresa sin saber con certeza que esperar.<sup>79</sup> Emprendedor es la persona “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.”<sup>80</sup>

Una de las aportaciones más representativas de esta teoría la realizó Schumpeter (1978), quien estableció que “el emprendedor es un sujeto de naturaleza especial que genera desequilibrios económicos por nuevas combinaciones de los medios de producción, lo que tiende a hacer más ancha la brecha entre líderes y seguidores.”<sup>81</sup> “Schumpeter percibía al emprendedor como una persona

---

<sup>76</sup> Macario Schettino, *Introducción a la Economía para no economistas*, p. 114.

<sup>77</sup> *Ibid*, pp. 114-115.

<sup>78</sup> Porcentaje calculado con base en las estadísticas de INEGI, *Características Principales de las Unidades Económicas de Servicios de Alojamiento Temporal y Preparación de Alimentos y Bebidas por Entidad Federativa 2003*.

<sup>79</sup> Alicia Castillo H., *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*, [http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf), 17 de noviembre de 2009.

<sup>80</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 22ª. edición, <http://buscon.rae.es/drae/>, 17 de noviembre de 2009.

<sup>81</sup> Universidad de Guadalajara, Gutiérrez Díaz Erika, *Revista de Gestión Pública y Empresarial* no. 5, febrero 2004, Art. *Teoría del Emprendedor*,

extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones... además de las capacidades técnicas y experiencia, el ejercicio de la intuición y estrategia era de particular importancia.”<sup>82</sup>

“La escuela de Schumpeter se basa en los emprendedores que generan el cambio DE una situación existente a otra. Las actividades típicas del sistema Schumpeter ocasionan grandes innovaciones y aun cambios sistémicos que aumentan o crean incertidumbre y promueven el desarrollo de nuevos procesos para crear y/o aumentar la brecha entre líderes y seguidores. Las prácticas generales de gestión no son aplicables a esta escuela.

La escuela Austríaca se basa en la creación del equilibrio, por lo tanto, estos emprendedores generan el cambio DENTRO de una situación existente. Las actividades típicas se orientan a la búsqueda de las asimetrías e ineficiencias que otros no han percibido y sobre las cuales existe una ganancia potencial. Estas actividades aumentan el conocimiento de la situación, reducen el nivel general de incertidumbre a lo largo del tiempo y promueven procesos del mercado que ayudan a reducir o eliminar la brecha existente entre los líderes y los seguidores.”<sup>83</sup>

“Independientemente de las diferencias entre una y otra corriente, a continuación se ha tratado de concentrar las características más importantes y comunes, como son:

- Innovación.
- Incremento de recursos.
- Una organización económica.
- La posibilidad de ganar o crecer.
- Riesgo e incertidumbre.

Detrás de cada una de esas características del emprendedor podemos encontrar como denominador común la generación de riqueza al dar aplicación práctica a alguno de esos elementos, por lo tanto se puede decir que: El emprendedor es el individuo que cuenta con las capacidades necesarias para percibir y hacer posible, en un ambiente de incertidumbre y riesgo, la generación y crecimiento de riqueza en forma sostenida a través de una organización.”<sup>84</sup>

Por lo tanto, al unir las ideas de estas dos escuelas, se puede destacar que las características principales de un emprendedor son: innovar, generar riqueza y organizar, como a continuación se describe: “Uno de los conceptos más reconocidos sobre la innovación es el uso y aplicación de ideas nuevas, que son desarrolladas a través de la creatividad. La capacidad de generar riqueza es el

---

<<http://www.cucea.udg.mx7paginas/gestionp/Gespye%205%20screen.pdf#page=53>>, (17 de noviembre de 2009), pp. 56-57.

<sup>82</sup> Alicia Castillo H., *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*, [http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf), 17 de noviembre de 2009, p. 5.

<sup>83</sup> *Ibid*, p. 7.

<sup>84</sup> Universidad de Guadalajara, *op. cit.*, p. 57.

elemento en el que convergen todas las teorías del emprendedor; por tanto, podríamos afirmar que es la característica que da esencia a este concepto. Se ha manifestado que para considerar a una innovación como tal, es imprescindible que genere beneficios. El emprendedor sabe que para lograr sus objetivos tiene que hacerse de recursos, relaciones y trabajar en equipo con otros individuos dentro y fuera de la empresa (con clientes, proveedores, competencia y gobierno, entre otros).

Para alcanzar la riqueza a través de una organización, el emprendedor deberá utilizar sus conocimientos y capacidades de gestión de tal manera que pueda dar lugar a un ambiente organizacional favorable para sus decisiones y acciones; deberá, asimismo, considerar el tiempo y las circunstancias. El emprendedor puede encontrarse ejerciendo sus capacidades y habilidades dentro de una empresa u organización ya establecida. Sin embargo, en este caso el interés se centra en el emprendedor que crea su propia organización.”<sup>85</sup>

En este estudio es importante conocer el perfil del emprendedor porque estas características las poseen los empresarios, personas a las cuales se les aplicará un cuestionario y su punto de vista será analizado, por tal motivo, es indispensable conocer sus características personales.

## **2.4 Teoría del comportamiento de las organizaciones**

Esta investigación se basará en la teoría del comportamiento de las organizaciones porque estudia las relaciones humanas en las organizaciones. En esta teoría, Rensis Likert “considera la administración como un proceso relativo en que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Al contrario, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización”<sup>86</sup>. Esto significa que la teoría de comportamiento de Likert, es complemento de la de sistemas, porque él opina que las condiciones internas y externas afectan a la empresa, es decir, el subsistema y suprasistema.

“Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él, las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, la tecnología empleada, etc.) se denominan “variables causales”, mientras que los elementos del comportamiento (como la lealtad, capacidades, actitudes, comunicaciones, interacción efectiva, toma de decisiones, etc.) reciben el nombre de “*variables intervinientes*”. Las variables causales provocan estímulos que actúan sobre los

---

<sup>85</sup> *Ibid*, pp. 57-63.

<sup>86</sup> Rensis Likert, *Novos Padrões de Administração*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971; *A Organização Humana*, São Paulo, Editora Atlas, 1975; *Administração de Conflictos: Novas Abordagens*, São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, 1980, citado por Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 537.

individuos (*variables intervinientes*) y crean ciertas respuestas que son “variables de resultado. Las variables intervinientes dependen, en gran parte, de las variables causales y tienen influencia en las variables de resultado final.”<sup>87</sup>

La teoría de Likert establece que las formas de administrar, tomar decisiones (variables causales), generan una forma de comportamiento en la organización (variables intervinientes) que dan como resultado incremento de las ventas, mayor productividad y las denomina variables resultantes.

“En el modelo de estilos de supervisión Likert, llamado sistemas de administración, se definen cuatro estilos de supervisión: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

El *estilo autoritario coercitivo*. Centraliza las decisiones y no confía en los subordinados ni se les permite participar en la resolución de problemas. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo, y los subordinados no se sienten libres de comunicarse con sus superiores. Las relaciones personales son vistas como perjudiciales para la organización. Hay un énfasis en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y el estatus, desarrolla actitudes hostiles y en contra de los fines de la organización. La responsabilidad se siente únicamente en los niveles superiores de la organización, hay actitudes serviles hacia los superiores y productividad mediocre.

El *estilo autoritario benevolente*. Centraliza las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite al subordinado discutir problemas específicos de trabajo. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo, con algunas comunicaciones ascendentes pero sin la suficiente confianza para presentar y analizar problemas. La interacción humana no se ve tan amenazadora. Aún se enfatizan las medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca la seguridad económica y el estatus, tiene conductas hostiles hacia los objetivos de la organización pero en ocasiones los apoya. Presenta actitudes hostiles hacia los superiores y condescendencia hacia los subordinados. Su productividad varía de aceptable a buena.

El *estilo consultivo*. Al decidir se toman en cuenta la opinión y los puntos de vista de los empleados de niveles inferiores, pero la dirección mantiene el control. La comunicación es vertical en sentido ascendente, descendente y horizontal con otras áreas y colegas, hay libertad para tratar los problemas de la empresa. La empresa favorece las relaciones interpersonales. Las recompensas pueden ser económicas o de estatus y desaparece el énfasis en las medidas disciplinarias. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de una nueva experiencia. Sus actitudes, a veces son hostiles, pero generalmente apoya los objetivos de la organización, coopera y compite con sus compañeros y tiene buena productividad.

El *estilo participativo*. Los empleados de los niveles organizacionales inferiores tienen capacidad de decisión. La dirección únicamente define políticas y directrices. La comunicación es vertical ascendente y descendente, horizontal y cruzada entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Se siente libertad para tratar asuntos de trabajo. El trabajo en equipo es impulsado y la formación de grupos informales se considera sana. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego, actitudes muy favorables que apoyan

---

<sup>87</sup> *Ibid*, p. 545.

los objetivos organizacionales, coopera y siente confianza con sus colegas y su productividad es excelente.”<sup>88</sup>

Tomando como referencia esta teoría permitirá dar una propuesta de acciones para fortalecer las empresas de comedores industriales, mediante los siguientes pasos:

1. Identificar los tres tipos de variables: causales, intervinientes y resultantes que actualmente se presentan en las empresas de comedores industriales.
2. Analizar y estudiar qué variables administrativas (causales) serían las más adecuadas aplicar para lograr que las variables denominadas intervinientes y resultantes evitaran la venta de las empresas de Comedores Industriales a empresas extranjeras.

### **Teoría de las decisiones**

También dentro de la teoría del comportamiento de las organizaciones, Simon Herbert aporta la teoría de las decisiones o teoría de la racionalidad limitada, en la cual también se fundamentará esta investigación. Primero se identificarán y analizarán los factores que influyen para la venta de comedores industriales a empresas extranjeras, posteriormente se dará una propuesta de acciones a seguir para fortalecer dichas empresas y en forma paralela surge la necesidad de que en toda organización, los dirigentes tomen decisiones que determinan el futuro de la empresa.

“Simon destaca que el proceso decisorio comienza con el individuo y le permite solucionar problemas o enfrentarse a diversas situaciones. La subjetividad en las decisiones individuales es muy grande. Simon plantea algunos aspectos centrales:

- a) racionalidad limitada
- b) imperfección de las decisiones
- c) relatividad de las decisiones
- d) jerarquización
- e) racionalidad administrativa
- f) influencia organizacional

Por tanto, el agente decisorio no puede analizar integralmente todas las situaciones ni buscar todas las alternativas posibles, mucho menos buscar la mejor alternativa o la más adecuada entre todas. De este modo, el comportamiento administrativo no es optimizante ni busca la mejor manera de hacer algo, pero sí es satisfactorio, pues busca la manera más ventajosa de lograrlo entre aquellas que pudo comparar.”<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Rensis Likert, *Un nuevo método de gestión y dirección*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1969, pp. 23-41, citado por Claude S. George y Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, pp. 189-190.

<sup>89</sup> Con base en Herbert A. Simon, *O Comportamento Administrativo*, citado por Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pp. 553-555.

“Herbert Simon enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y mensurable; se acrecentó la atención en la psicología administrativa.”<sup>90</sup>

Simon mediante la teoría de la racionalidad limitada propone que “el proceso de toma de decisiones consta de tres etapas: la primera es la detección de una condición o situación que necesite una decisión; la segunda consiste en la detección, desarrollo y evaluación de las posibles alternativas de solución y la tercera es la selección de un curso particular de acción.

No hay decisiones óptimas; solamente decisiones mejores que otras en cuanto a resultados. Sin embargo, lo que satisface a un individuo puede ser insuficiente para otro.”<sup>91</sup>

Estas decisiones que toman los dirigentes de empresas están relacionadas con factores internos o externos, que finalmente pueden estar bajo su control o fuera de él; desde este punto de vista, esta teoría de las decisiones también se complementa con la teoría de sistemas.

El fundamentar esta investigación en la teoría de sistemas, teoría del comportamiento organizacional y en la teoría de las decisiones, permitirá analizar los factores financieros, administrativos y personales que dan origen para que los empresarios mexicanos decidan vender sus empresas familiares a compañías o inversionistas de capital extranjero y ofrecer una propuesta de acciones para fortalecer dichas empresas.

---

<sup>90</sup> Claude S. George y Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, p. xxv.

<sup>91</sup> *Ibid*, p.190.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DEL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS

Existen diferentes tipos de inversionistas que se encuentran interesados en la adquisición o fusión de empresas mexicanas; éstos pueden ser inversionistas nacionales y/o extranjeros. En primer lugar se necesita identificar el concepto de inversionistas.

#### 3.1 Inversionistas<sup>92</sup>

Los inversionistas son personas físicas o morales que poseen capital y pretenden invertirlo en ciertas operaciones mercantiles para obtener un mayor rendimiento de éste.

De acuerdo a la Bolsa Mexicana de Valores, los inversionistas se clasifican en dos tipos: inversionistas o inversionistas institucionales.

Los “inversionistas son personas físicas o morales, nacionales o extranjeras que, a través de una casa de bolsa, colocan sus recursos a cambio de valores, para obtener rendimientos.

Y los inversionistas institucionales son representados por sociedades de inversión, fondos de pensiones, y otras entidades con alta capacidad de inversión.”<sup>93</sup>

Los inversionistas pueden clasificarse por el tipo de inversión que realizan en nuestro país, en algunas ocasiones desean adquirir una empresa a largo plazo o a corto plazo, como a continuación se explica.

#### 3.1.1 Inversionistas a largo plazo

Son inversionistas que llevan a cabo el proceso de adquisición o fusión de una empresa que consiste en “una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma” y esta transacción económica tiene como objetivo el “crecimiento y expansión de los activos, ventas y participación en el mercado del adquirente”.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Apartado desarrollado con base en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, *¿Qué es El Mercado de Valores?*, [http://www.cnbv.gob.mx/noticia.asp?noticia\\_liga=no&com\\_id=0&sec\\_id=3&it\\_id=4#1](http://www.cnbv.gob.mx/noticia.asp?noticia_liga=no&com_id=0&sec_id=3&it_id=4#1), (17 de febrero de 2010).

<sup>93</sup> BOLSA MEXICANA DE VALORES, Glosario Bursátil, <http://www.bmv.com.mx/>, 06 de marzo de 2010.

<sup>94</sup> Sudarsanam, *La esencia de las fusiones y adquisiciones*, pp.1 y4.

### **3.1.2 Inversionistas a corto plazo**

Actualmente los inversionistas nacionales y extranjeros invierten en el país a través de los fondos de capital privado, conocidos como fondos de inversión que pretenden invertir temporalmente en las empresas, quienes al participar en la misma se convierten en accionistas y su dinero se invierte en un portafolio con características bien definidas, diversificado en instrumentos de los diferentes mercados financieros. Este tipo de inversionistas buscan optimizar los recursos con los que cuentan y posteriormente vender la empresa de nuevo, obteniendo un alto rendimiento en esta transacción, es decir, invierten a corto plazo.

Una vez que se ha identificado que existen inversionistas extranjeros con diferentes fines de inversión, es decir, a largo plazo, que desean adquirir una empresa para poseerla permanentemente y los inversionistas a corto plazo, quienes adquieren la empresa y en poco tiempo la venden y obtienen un alto rendimiento en esta operación; es importante describir y explicar el proceso de fusiones y adquisiciones que se realiza cuando se desea adquirir una empresa mexicana por inversionistas extranjeros.

### **3.2 Fusiones y adquisiciones en México**

Este estudio se enfoca a las fusiones y adquisiciones de las empresas mexicanas llevadas a cabo por inversionistas extranjeros en nuestro país, por tal motivo en esta sección se analizan los motivos, comportamiento de inversionistas europeos y estadounidenses, tipos de factores que les interesan y el proceso de adquisición que se realiza.

El proceso de adquisición o fusión de una empresa “es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma” y esta transacción económica tiene como objetivo el “crecimiento y expansión de los activos, ventas y participación en el mercado del adquirente”.<sup>95</sup>

Los motivos más rentables que tienen los empresarios para llevar a cabo una fusión y/o adquisición de empresas es aumentar o mantener el valor de las acciones de los accionistas, mejorar la gestión de la empresa adquirida, incrementar el mercado, aumentar la rentabilidad, buscar productos y servicios complementarios.

Los motivos menos rentables que tienen los inversionistas son: motivos personales de la dirección, disolución de la participación de algunos accionistas, motivos defensivos, aumento de la capacidad de endeudamiento.

---

<sup>95</sup> P. S., Sudarsanam, *La esencia de las fusiones y adquisiciones*, pp. 1 y 4.

También en las fusiones y adquisiciones se persiguen ventajas competitivas<sup>96</sup> a largo plazo, las cuáles pueden ser economías de escala, poder de mercadotecnia, creación de valor a través de la eficiencia y objetivos, integración de un portafolio de negocios (menos reducción de riesgos), creación de valor para los accionistas, agregar valor a los accionistas de la adquirente, entre otros.

El proceso de adquisición o fusión de una empresa tiene diferentes enfoques, dependiendo del país o continente en donde se realiza. Existe el enfoque anglosajón (Estados Unidos, Inglaterra), en donde se acostumbra realizar adquisiciones hostiles. En el continente Europeo las adquisiciones son amigables.

En Europa las tomas hostiles son desalentadas y por lo tanto muy raras. Cuando ocurren, son vistas como una conducta inapropiada y como una práctica que debe dejarse mejor sólo al mundo anglosajón. El fin primordial de las fusiones y adquisiciones Europeas es la obtención de objetivos estratégicos que pretenden el crecimiento corporativo. El fin primordial de las fusiones y adquisiciones en el Reino Unido y Estados Unidos es la obtención de objetivos financieros, el análisis del valor para el accionista, de las posibilidades de la adquisición, de los intercambios entre los factores financieros de corto plazo.<sup>97</sup>

Hay tres diferencias principales entre las formas anglosajona y europea de poseer y fondear negocios, las cuales tienen implicaciones para los compradores potenciales. Las diferencias son:

1. Propiedad.
2. Convenciones de compañía cotizada.
3. Tenencias accionarias cruzadas.

Propiedad: En Estados Unidos e Inglaterra hay un mayor número de compañías cotizadas que en Europa. Con menos compañías cotizadas hay menos posibles objetivos hostiles de adquisición. Es más probable que la propiedad de compañías privadas permanezca dentro de la familia, o en el caso de una sucesión, que ésta sea organizada con mucha anticipación a cualquier cambio.

Convenciones de compañía cotizada: Las reglas de convenciones de control corporativo dentro de compañías cotizadas y que no cotizan son diferentes. En los Países Bajos y en Alemania, los consejos de doble nivel bloquean de manera efectiva los cambios en el control representando los intereses de la administración y de los trabajadores tan enérgicamente como el de los accionistas.

Tenencias accionarias cruzadas: Se ejerce más control que el de los accionistas ordinarias a través de la red de alianzas en el sector corporativo. Cuando existen

---

<sup>96</sup> *Ibid*, p. 6.

<sup>97</sup> Apartado desarrollado con base en Denzil, Rankine, *Estrategias para la adquisición de empresas. Incluye los pasos del due diligence*, pp. 137-139.

complicadas redes de tenencia accionaria cruzada y diferentes derechos de voto adjudicados a diferentes clases de acciones confunden las líneas de control.<sup>98</sup>

En nuestro país los inversionistas extranjeros dirigen su interés a las grandes empresas, debido a que las consideran más atractivas por su tamaño, características y tienen garantía de lograr un acuerdo económico benéfico mediante una fusión o adquisición.

Los factores que hacen atractiva una compañía<sup>99</sup> para realizar una fusión o adquisición son: rentabilidad, ingresos conocidos, líder de mercado, calidad del producto o servicio, entre otros. La rentabilidad es cuando la compañía objetivo genera rendimientos, ganancias o utilidades en su operación. Los ingresos son conocidos con base en sus resultados históricos. Es líder de mercado, cuenta con prestigio en el servicio o producto que elabora y un amplio número de clientes que prefieren su producto, así como buenos canales de distribución. Posee calidad del producto o servicio, cuenta con el reconocimiento por parte de sus clientes por su producto o servicio.

Las corporaciones transnacionales adquieren empresas establecidas porque una compañía puede darle la vuelta a la mayoría de las barreras a la entrada de ese giro. También pueden comprar a un líder del mercado, que ya se beneficia de importantes economías de escala y lealtad a la marca.

Las adquisiciones son “una forma mucho mas rápida de establecer una presencia importante de mercado y de generar rendimientos. Una empresa puede comprar un líder del mercado con una posición fuerte de la noche a la mañana en lugar de dedicarle años a construir una posición de liderazgo en el mercado a través de desarrollo interno. Cuando una empresa hace una adquisición, compra rentabilidad conocida, ingresos conocidos y participación de mercado conocida, todo lo cual reduce incertidumbre. Una adquisición le permite a una empresa comprar un negocio establecido con ciertos antecedentes y por esa razón, muchas empresas favorecen las adquisiciones. El atractivo de las adquisiciones se adelanta bajo el supuesto de que una empresa participante puede adquirirse por menos de lo que costaría entrar a la misma industria a través de una nueva empresa interna.”<sup>100</sup>

En esta investigación es importante abordar el proceso de adquisición de una empresa, porque este estudio se desarrolla para conocer los factores que influyen para la venta de empresas de comedores industriales a empresas extranjeras, por tal motivo, cuando una empresa extranjera está interesada en comprar una compañía mexicana, recurre a realizar este proceso mediante los servicios de los grandes despachos contables establecidos en México.

---

<sup>98</sup> *Ibid*, p. 141-42.

<sup>99</sup> Con base en Charles W.Hill y Gareth R.Jones, Administración estratégica. *Un enfoque integrado*, pp.372-380.

<sup>100</sup> Charles W. Hill y Gareth R. Jones, *op. cit.*, p. 373.

El proceso de adquisición de una empresa es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

Y tiene como objetivo el “crecimiento y expansión de los activos, ventas y participación en el mercado del adquirente”.<sup>101</sup>

Con base en Juan Mascareñas, autor español, el proceso de adquisición de una empresa se divide en seis etapas<sup>102</sup>, conforme al cuadro 9:

En la primera etapa, en donde se busca a un “Mediador”, la empresa compradora o inversionista privado selecciona una institución financiera o despacho contable que le preste el servicio de asesoría y que sirva como intermediario entre la compañía o inversionistas interesados en la compra con la compañía objetivo. De aquí surge un contrato de servicios entre el comprador y la institución financiera o despacho contable en donde se establecen los servicios a realizar, así como los derechos y obligaciones de cada una de las partes interesadas.

En la segunda etapa nombrada “Persona a contactar inicialmente”, ésta se realiza con el apoyo de la institución financiera o despacho contable que asesora a la compañía compradora, se elige a la persona a contactar de la compañía objetivo. Esta elección es trascendente, debido a que queda en la decisión de la persona elegida o entrevistada si se continúa el proceso o no. En esta etapa se elabora un documento que va dirigido a la persona elegida para darle a conocer el interés que se tiene en la compañía o darle a conocer la intención de compra. Dicho documento nombrado en inglés “Cold call”, requiere realizarse con sumo cuidado para informar que existe cierto interés por su empresa o que les gustaría participar en ella, de manera que ambas partes obtengan beneficios; la redacción debe ser revisada meticulosamente, para evitar una negación de entrevista.

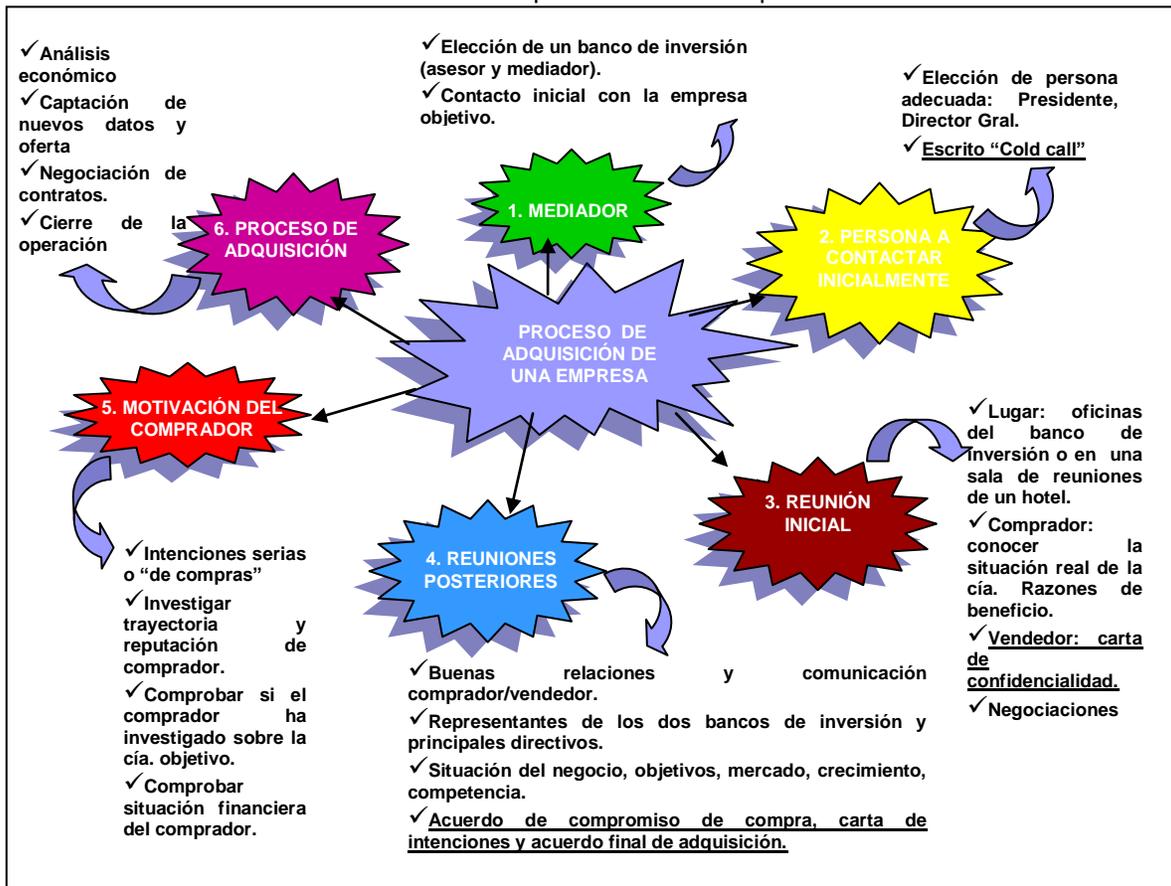
En la tercera etapa “Reunión inicial”, se entrevistan los inversionistas compradores con los directivos de la compañía objetivo, de preferencia en las oficinas de la institución financiera o despacho contable mediador o en una sala de reuniones de un hotel, con el objetivo de no causar falsas expectativas en ninguno de las dos partes. Durante la entrevista el comprador expresará su interés por la compañía objetivo y le dará a conocer los beneficios si se realiza esta operación. Por su parte el posible vendedor, si se encuentra interesado en la oferta ofrecida por el comprador, emitirá un documento llamado “carta de confidencialidad” que firmarán ambas partes y en donde se compromete el posible comprador a no difundir, ni hacer mal uso de la información confidencial que se le proporcione durante este proceso que inicia. Este documento se realiza para la seguridad de la compañía objetivo. A partir de este momento, si se llega a un acuerdo en llevar a cabo la operación de adquisición de la empresa, se inician formalmente las negociaciones.

---

<sup>101</sup> P.S. Sudarsanam, *La esencia de las fusiones y adquisiciones*, p.4.

<sup>102</sup> Apartado desarrollado con base en Juan Mascareñas, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, pp. 70 -438.

Cuadro 9  
Proceso de adquisición de una empresa



Fuente: Elaboración propia con base en Juan Mascareñas, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, pp. 70 – 74.

En la cuarta etapa "Reuniones posteriores", inicia un proceso de comunicación estrecho entre ambas partes (comprador y vendedor), así como la intervención de asesores financieros en cada caso, con el fin de conocer a detalle los objetivos de esta operación. En esta etapa se da a conocer la situación del negocio, objetivos, mercado, crecimiento, competencia, entre otros aspectos fundamentales. Para amparar los compromisos que se han pactado, se realizan los siguientes documentos: Acuerdo de compromiso de compra, carta de intenciones y acuerdo final de adquisición.

En la quinta etapa "Motivación del comprador", se pretende comprobar por parte de la compañía que se va a vender, si existen las intenciones serias de compra por parte del comprador; además investigar trayectoria y reputación del comprador; comprobar si el comprador ha investigado sobre la compañía objetivo, así como la situación financiera del mismo. Llevar a cabo esta etapa es indispensable para la seguridad de la compañía que se pretende vender, debido a que confirma si es digno de confianza el comprador y de esta manera, una vez que se ha asegurado de la integridad e intenciones del comprador, seguir adelante

en el proceso. A partir de este momento se llevará a cabo un proceso de revisión más profundo en todos los aspectos de la compañía objetivo.

En la sexta etapa “Proceso de adquisición”, se lleva a cabo el mayor trabajo a detalle y profundo en cuanto al análisis económico, captación de nuevos datos y oferta, negociación de contratos y cierre de la operación. Debido a lo extenso y complejo del trabajo realizado en esta etapa se presenta el cuadro no. 8 titulado “Proceso de adquisición a detalle de una empresa”. Por lo tanto, la etapa seis del cuadro 1 denominado “Proceso de adquisición”, se integra de tres grandes pasos, que a continuación se presentan a detalle en el cuadro 10.

El proceso de adquisición a detalle se encuentra integrado en tres grandes etapas denominadas:

1. Análisis económico y presentación de oferta no vinculante.
2. Captación de nuevos datos y oferta vinculante.
3. Negociación de contratos y cierre de operación.

En la primera etapa “Análisis económico y presentación de oferta no vinculada”, una vez que se ha asegurado de la seriedad del comprador, el vendedor entrega al personal profesional destinado por el comprador, información para el análisis financiero y la valoración de la empresa.

Una vez valuada la compañía, se proyecta la unión de ingresos y costos de ambas compañías, es decir, el resultado de la unión daría la sinergia de ingresos y costos incrementales. El estudio anterior, da una valoración inicial conjunta de ambas empresas.

Con base en el estudio y análisis de la información financiera presentada por la compañía en venta, el vendedor presentará una oferta no vinculante, es decir, basándose exclusivamente en la información financiera proporcionada.

En la segunda etapa del proceso de adquisición a detalle de una empresa, denominada “Captación de nuevos datos y oferta vinculante”, se integra de los siguientes pasos:

El equipo asesor de los compradores solicitará información adicional, además de la ya estudiada para contar con mayor información sobre la compañía y todas sus operaciones, instalaciones, personal, entre otros.

Se realizarán reuniones entre ambos equipos (asesores del comprador y vendedor), para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir llevan a cabo un análisis FODA.

Partiendo de la información analizada se realizará un reajuste del modelo financiero presentado con anterioridad y se presentan las conclusiones, así como la oferta vinculante dependiente del análisis realizado. Los acuerdos se verán reflejados en contratos de compraventa, acuerdos accesorios, acuerdo de accionistas.

Cuadro 10  
Proceso de adquisición a detalle de una empresa



Fuente: Elaboración propia con base en Juan Mascareñas, *Fusiones y Adquisiciones de empresas*, pp. 73-74

En la tercera etapa “Negociación de contratos y cierre de operación”, se integra del acuerdo con mayor compromiso en donde se ha decidido llevar a cabo formalmente la operación de la adquisición de la compañía y se compone de los siguientes pasos: firma de la carta de intenciones, acuerdo de exclusividad, diligencias debidas (Due Diligence), revisión de resultados y posibles ajustes, negociación de contratos y cierre del proceso.

### 3.2.1 Due Diligence

En el proceso de adquisición a detalle de una empresa presentado anteriormente (cuadro 10), en la tercera etapa “Negociación de contratos y cierre de operación”, existe un proceso llamado Due Diligence o Diligencia Debida o Prospecto, el cual por su importancia se describe y presenta a continuación (cuadro 11 titulado “Due Diligence o Diligencia Debida”). La Due Diligence consiste en la revisión del negocio con objeto de confirmar las hipótesis sobre las que se ha tomado una decisión vinculada, habitualmente a adquisiciones o ventas de negocios.

La Due Diligence “es un conjunto de procedimientos previamente acordados, en el cual las necesidades del comprador de la empresa por adquirir es quien marcará el alcance y profundidad de la revisión, y donde los hallazgos se limitarán en la medida de los procedimientos que se realice, teniendo como objetivo el comunicar los factores importantes a considerar en la compra-venta de una empresa.”<sup>103</sup>

Dentro de los aspectos que se revisan en la Due Diligence, son los antecedentes que dan origen a la adquisición de la empresa, información clave que permite conocer la visión general del negocio; su organización, información y explicación a detalle de todas las operaciones que realiza la compañía; análisis de la información financiera, aspectos legales, fiscales, control administrativo, asuntos relacionados con el medio ambiente, riesgos relacionados con el giro, entre otros.

“El objetivo del Due Diligence es proteger y proporcionar a los compradores, prestamistas u otros inversionistas, información relevante que podrá ser un factor decisivo o afectar la compra-venta de la empresa respecto a aspectos de valuación, operativos, de estructuración, cuestionamientos que pudieran cancelar la operación, la determinación del precio de compra de la empresa.

La Due Diligence deberá ayudar al comprador de la empresa en su decisión respecto al precio y estructura de la transacción, y deberá proporcionar la información del perfil operacional y financiero de la empresa objeto de compra-venta; así mismo, debe ayudar a identificar las oportunidades y obstáculos que podría afectar el valor de la empresa en cuestión.

Es importante indicar que una Due Diligence podrá requerir de personal multidisciplinario para obtener los mejores resultados, como abogados, actuarios, consultores, contadores, expertos de industrias específicas, financieros, fiscalistas, valuadores profesionales, etc... El grado de participación de estos profesionistas dependerá del giro de la empresa a comprar.

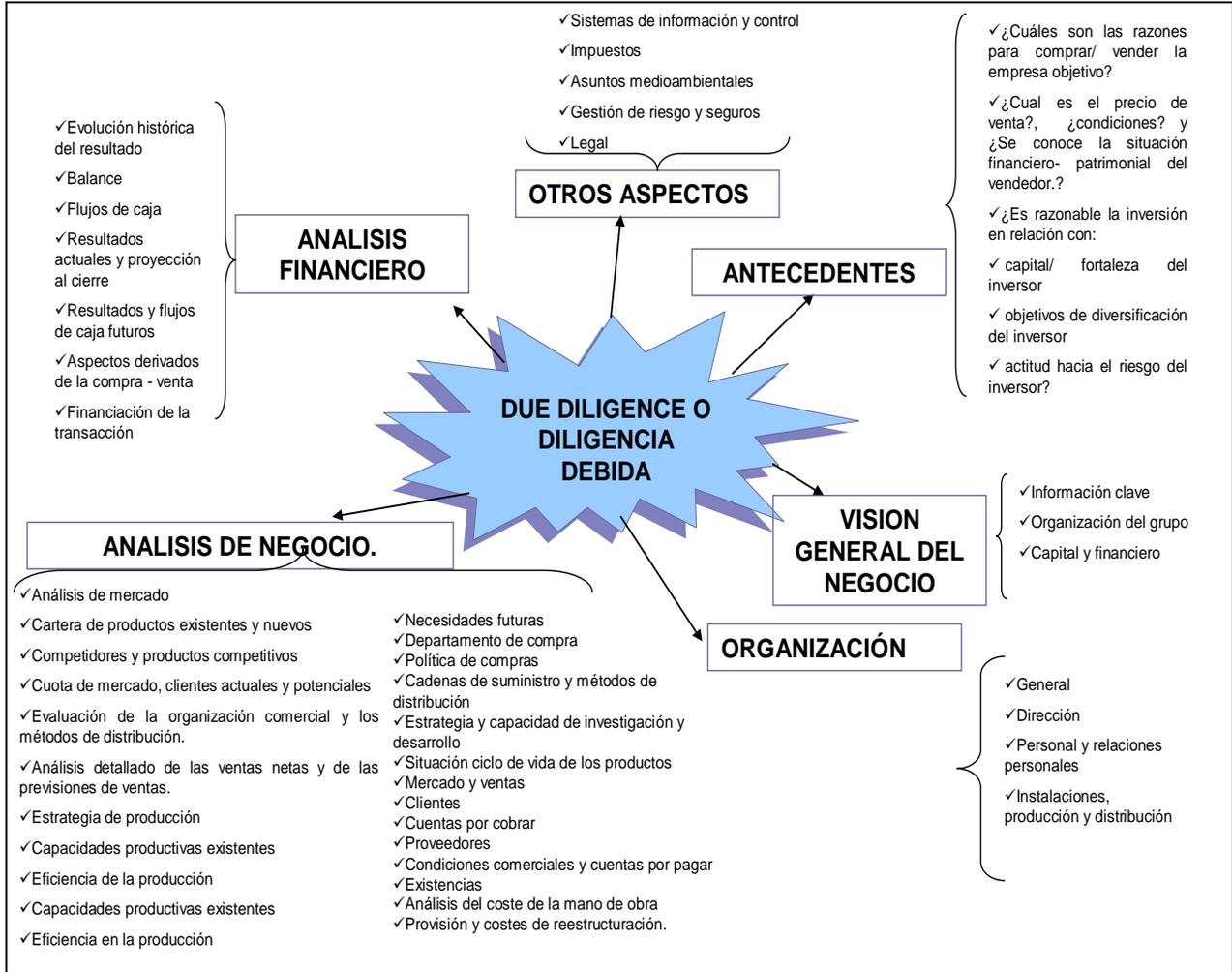
Una vez concluida la Due Diligence, es importante comentar los hallazgos al comprador en forma clara, con el objeto de que se pueda formar un juicio referente a los posibles riesgos y precio de la empresa a comprar. Es decir, la Due Diligence es un “análisis de los riesgos y oportunidades relacionados a la operación de compra-venta”.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Horwath Castillo Miranda, *El Due Diligence para la Protección de Compradores de Empresas*, México, Mayo 2007, <[http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd\\_0107.html](http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd_0107.html)>, (8 de abril de 2009), 3 pp.

<sup>104</sup> KPMG, *M&A: Tendencias y Perspectivas, ¿Cómo Preparar su Empresa para Atraer Inversores?*, Noviembre, 2008, <<http://www.ciu.com.uy/innovanet/show?contentid=27991>>, (10 de abril de 2009), diapositiva 19.

**Cuadro 11**  
**Due Diligence o Diligencia Debida**



Elaboración propia con base en Juan Mascareñas, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, pp. 422-438.

Riesgos de no llevar a cabo una Due Diligence<sup>105</sup>:

Los riesgos de ahorrarse este gasto serían altísimos, ya que la información que se tendrá para tomar una decisión no sería suficiente; esta pudiera ser:

- 1) Estados financieros dictaminados, con las siguientes limitaciones:  
Pueden no estar a una fecha reciente.  
Elaborados por auditores poco confiables o poco reconocidos.

<sup>105</sup> Con base en Horwath Castillo Miranda, *El Due Diligence para la Protección de Compradores de Empresas*, México, Mayo 2007, <[http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd\\_0107.html](http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd_0107.html)>, (8 de abril de 2009), p. 2.

- 2) Estados financieros internos preparados por la administración de la compañía, con las siguientes limitaciones:
- No revelar todos los pasivos de la compañía.
  - No revelar activos dados en garantía.
  - No revelar obligaciones contractuales importantes.
  - Sin revelar insuficiencias para cuentas incobrables, de inventarios, obligaciones laborales, garantías por productos vendidos, etc.
  - Información financiera elaborada sin apego a las normas de información financiera vigentes, siendo algunas de ellas las NIF B-10, D-4, D-3, C-15 etc.
  - Falta de revelación de contingencias por demandas de carácter laboral, mercantil, penal, civil, fiscal, etc.
  - Incluir activos sobre valuados o pasivos subvaluados, etc.

Considerando la información tan valiosa que se desprende y que permite conocer una Due Diligence, este proceso es indispensable realizarlo siempre cuando se lleve a cabo una adquisición de una empresa. Para esta investigación es indispensable el conocimiento de este proceso de adquisición de una compañía con el fin primordial de conocer todos los aspectos o factores que se revisan durante el proceso de compra-venta de una empresa. Finalmente, en la Due Diligence se reflejarán los factores que influyeron para que la empresa sea vendida, objeto de estudio de esta investigación.

A continuación se presentan las fusiones y adquisiciones realizadas en México mayores a \$300 millones de dólares estadounidenses en los últimos años, es preciso mencionar que en estos reportes aparecen las operaciones de empresas de gran magnitud y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, las compañías de comedores industriales (objeto de estudio) no poseen estas características, por tal razón no aparecen mencionadas en estos reportes:

Cuadro 12  
Adquisiciones más importantes durante 2009

2009				
Transacciones en México con un valor superior a \$300 millones de USD				
Compañías mexicanas adquiridas por compañías nacionales o extranjeras	Sector	Comprador	País del comprador	Valor de transacción (\$ millones USD)
Gas Natural SDG, S.A.	Energía	Mitsui & Co. Ltd.	Japón	1,225
Total de las transacciones mayores a \$300 millones de USD				1,225
% del total en 2009				57.40%

Fuente: PricewaterhouseCoopers, Transaction Services M&A Insights.

Durante 2009 a diferencia de los años anteriores, se caracterizó por la ausencia de transacciones de más de 300 millones de dólares, con sólo una transacción (en 2008 hubo 8). Esta transacción representó el 57.4% del total de la actividad de fusiones y adquisiciones en 2009. El total de transacciones mayores a \$300 millones de dólares en 2009 disminuyó \$5,033 millones de dólares en comparación con 2008.

**Cuadro 13**  
**Adquisiciones más importantes durante 2008**

2008				
Transacciones en México con un valor superior a \$300 millones de USD				
Compañías mexicanas adquiridas por compradores nacionales o extranjeros	Sector	Comprador	País del comprador	Valor de transacción (\$millones USD)
Grupo Financiero Inbursa S.A. de C.V. ( 20% stake)	Servicios Financieros	La Caixa	España	2,146
Seguros ING, S.A. de C.V.	Servicios Financieros	Aseguradora AXA, S.A.	Francia	1,500
Corporacion Aceros DM, S.A. de C.V.	Productos industriales	Grupo Simec S.A. de C.V.	México	850
Grupo Marti, S.A.B. ( 44.44% stake)	Productos de consumo	Inversionistas privados	México	408
Grupo Cinemex S.A. de C.V.	Servicios	Entretimiento GM de Mexico S.A. de C.V.	México	393
Hipotecaria Su Casita, S.A. de C.V. ( Remaining 60% stake)	Servicios Financieros	Caja de Ahorros y Monte de Piedad Madrid	España	342
One&Only Palmilla Resort ( Los Cabos) (participación del 50%)	Construcción y bienes raíces	Al Nakheel Hotels	Emiratos Árabes Unidos	315
TransAlta Corp ( two Mexican power plants )	Energía	InterGen Inc.	EUA	304
Total de las transacciones mayores a \$300 millones de USD				6,258
% del total en 2008				80.2%

Fuente: PricewaterhouseCoopers, *Transaction Services M&A Insights Mexico*, p. 8.

Las transacciones más importantes de 2008 incluyen una inversión en Inbursa por parte de La Caixa (inversionistas españoles) por \$2.4 mil millones de dólares y la compra de seguros ING por parte de la aseguradora AXA (inversionistas franceses) por \$1.5 mil millones de dólares.

**Cuadro 14**  
**Adquisiciones más importantes durante 2007**

2007				
Transacciones en México con un valor superior a \$300 millones de USD				
Compañías mexicanas adquiridas por compradores nacionales o extranjeros	Sector	Comprador	País del comprador	Valor de transacción (\$millones USD)
Grupo IMSA S.A. de C.V.	Industrial	Ternium S.A.	Luxemburgo	1,854
Compañía Mexicana de Gerencia y Operación S.A.	Energía	Gas natural SDG S.A.	España	1,448
Grupo Gigante S.A.B.de C.V. (Grocery Business)	Detallista	Organización Soriana S.A. de C.V.	México	1350*
Cigarros La Tabacalera Mexicana S.A. de C.V. (participación del 30%)	Consumo	Philip Morris International Inc.	Suiza	1,100
Grupo Porcelanite	Materiales	Grupo Lamosa S.A.B. de C.V.	México	800
Alstom and Exelon (2 plantas de poder)	Construcción	AES Corporation	EUA	611
Bestel ( participación mayoritaria)	Energía	Cablestar (A subsidiary of Grupo Televisa)	México	325
Grupo Gayosso S.A. de C.V.	Telecomunicaciones	Advent International Corp.	EUA	317
Total de las transacciones mayores a \$300 millones de USD				7,805
% del total en 2007				77.0%

\* No incluyó inventarios

Fuente: PricewaterhouseCoopers, *Transaction Services M&A Insights Mexico*, p. 8.

Las transacciones más importantes en 2007 fueron la adquisición de Grupo IMSA por Ternium (comprador europeo) y la Compañía Mexicana de Gerencia y Operación, S.A. adquirida por Gas natural SDG, S.A. (inversionistas europeos).

Cuadro 15  
Adquisiciones más importantes durante 2006

2006				
Transacciones en México con un valor superior a \$300 millones de USD				
Compañías mexicanas adquiridas por compradores nacionales o extranjeros	Sector	Comprador	País del comprador	Valor de transacción (\$millones USD)
Sicartsa	Industrial	Industrial Arcelor Mittal	Netherlands	1,439
Grupo IMSA S.A. de C.V. (43% stake)	Industrial	Tarida S.A. de C.V.	México	1,045
Grupo Industrial Herradura S.A. de C.V.	Consumo	Pround-Formal Corporation	EUA	876
Agua Fiel	Consumo	Helados Alacant	España	768
Avantel S.A.	Telecomunicaciones	Axtel S.A. de C.V.	México	500
Cocacola Femsa (KOF)	Consumo	Femsa	México	427
Grupo Sanborns S.A. de C.V. ( participación del 16.16%)	Detallista	Grupo Carso S.A. de C.V.	México	374
Jugos del Valle	Consumo	Femsa Coca Cola	México	370
Unefon S.A. de C.V. (45.6% stake)	Telecomunicaciones	Unefon Holdings S.A.	México	300
Total de las transacciones mayores a \$300 millones de USD				6,099
% del total en 2006				73.2%

Fuente: PricewaterhouseCoopers, *Transaction Services M&A Insights Mexico*, p. 8.

En 2006 Sicartsa fue adquirida por Industrial Arcelor Mittal (comprador europeo) y en segundo lugar aparece la adquisición de Grupo IMSA por Tarida, S.A. de C.V. (inversionistas mexicanos).

Mediante el análisis de las adquisiciones de empresas mexicanas más importantes en los últimos cuatro años en nuestro país, con un valor superior a \$300 millones de dólares estadounidenses, se puede afirmar que el 52% de las adquisiciones han sido realizadas por inversionistas extranjeros.

### 3.3 Las sociedades de inversión<sup>106</sup>

Las sociedades de inversión, son instituciones intermediarias que permiten de manera accesible que los pequeños y medianos inversionistas puedan beneficiarse del ahorro en instrumentos bursátiles. Estas sociedades también son conocidas como fondos. La forma en que el inversionista participa en las sociedades de inversión es mediante la compra de acciones a éstas, cuyo rendimiento está determinado por la diferencia entre el precio de compra y el de venta de sus acciones. Los recursos aportados por los inversionistas, las sociedades de inversión los utilizan para comprar una canasta de instrumentos del mercado de valores, procurando la diversificación de riesgos, es decir, estas instituciones forman carteras de valores o portafolios de inversión con los recursos que captan del público inversionista.

Una de las funciones principales de la sociedad de inversión es ofrecer a sus clientes inversionistas la selección de valores con base en el criterio de diversificación de riesgos. Los inversionistas al adquirir acciones representativas del capital de estas sociedades, obtienen ventajas como la diversificación de sus

<sup>106</sup> Apartado desarrollado con base en Bolsa Mexicana de Valores, *Sociedades de inversión*, [http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV\\_que\\_es\\_una\\_sociedad\\_de\\_inversion](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_que_es_una_sociedad_de_inversion), 05 de marzo de 2010.

inversiones que les disminuye el riesgo y participan en el Mercado de Valores en condiciones favorables sin importar el monto de los recursos.

Por medio de las sociedades de inversión se unen recursos de inversionistas pequeños y medianos, lo que permite a esta institución adquirir una amplia variedad de valores bursátiles que ofrecen a sus clientes y que de otra forma no estarían a su alcance porque implicaría concentrar excesivamente su inversión o en muchos casos, los montos mínimos exigidos son elevados para la compra de un instrumento bursátil en particular.

Otro beneficio que aportan las sociedades de inversión es asesoría y apoyo profesional a sus clientes inversionistas, los cuales no cuentan con el tiempo o los conocimientos requeridos para participar por cuenta propia en el mercado de valores.

En México los intermediarios entre el público inversionista y la Bolsa Mexicana de Valores son los siguientes:

- √ Casas de bolsa.
- √ Bancos.
- √ Operadoras independientes de Sociedades de Inversión.

La importancia de las Sociedades de Inversión es que cumplen varias funciones importantes que a continuación se enumeran y éstas fortalecen la actividad económica del país, entre las que se pueden destacar:

- √ Fomentar el ahorro interno: las sociedades de inversión ofrecen diversas alternativas u opciones de inversión atractivas para los inversionistas o ahorradores nacionales, además de la asesoría y orientación profesional que requiere este tipo de servicio.
- √ Contribuir a captar ahorro externo: las sociedades de inversión también ofrece sus servicios profesionales a los inversionistas extranjeros para la adquisición de acciones o diversos valores bursátiles, con el fin primordial de que inviertan en el país y fortalecer nuestra economía.
- √ Participar en el financiamiento de la planta productiva: las sociedades de inversión son intermediarios entre los inversionistas y los valores bursátiles, los cuales regularmente son emitidos por las empresas y el gobierno que requieren recursos para su desarrollo y crecimiento; al canalizar recursos de los inversionistas a la compra de acciones y títulos de deuda, se financian proyectos de modernización y ampliación en el país.
- √ Fortalecer el mercado de valores: gracias a la participación como intermediarios de las sociedades de inversión, esto permite acrecentar el número de inversionistas en el mercado de valores.
- √ Propician la democratización del capital: las sociedades de inversión fomentan una mayor participación de inversionistas.

Las funciones de las Sociedades de Inversión mencionadas anteriormente se fortalecen con el artículo 1 de la Ley de Sociedades de Inversión en la que se establece lo siguiente:

“Las autoridades deberán procurar el fomento de las sociedades de inversión, su desarrollo equilibrado y el establecimiento de condiciones tendientes a la consecución de los siguientes objetivos:

- I. El fortalecimiento y descentralización del mercado de valores;
- II. El acceso del pequeño y mediano inversionista a dicho mercado;
- III. La diversificación del capital;
- IV. La contribución al financiamiento de la actividad productiva del país, y
- V. La protección de los intereses del público inversionista.”<sup>107</sup>

Los objetivos mencionados se reflejan en las funciones que llevan a cabo este tipo de instituciones.

De acuerdo a la Ley de Sociedades de Inversión existen cuatro tipos: Sociedades de Inversión de Renta Variable, Sociedades de Inversión en Instrumentos de Deuda, Sociedades de Inversión de Capitales y Sociedades de inversión de objeto limitado.

Y con base en esta ley las operaciones de cada una son:

“Art. 22. Las sociedades de inversión de renta variable operarán con Activos Objeto de Inversión cuya naturaleza corresponda a acciones, obligaciones y demás valores, títulos o documentos representativos de una deuda a cargo de un tercero, a los cuales se les designará para efectos de este capítulo como Valores.

Art. 24. Las sociedades de inversión en instrumentos de deuda operarán exclusivamente con Activos Objeto de Inversión cuya naturaleza corresponda a valores, títulos o documentos representativos de una deuda a cargo de un tercero, a los cuales se les designará para efectos de este capítulo como Valores.

Art. 26. Las sociedades de inversión de capitales operarán preponderantemente con Activos Objeto de Inversión cuya naturaleza corresponda a acciones o partes sociales, obligaciones y bonos a cargo de empresas que promueva la propia sociedad de inversión y que requieran recursos a mediano y largo plazo.

Art. 30. Las sociedades de inversión de objeto limitado operarán exclusivamente con los Activos Objeto de Inversión que definan en sus estatutos y prospectos de información al público inversionista.”<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Ley de Sociedades de Inversión, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/69.pdf>, (29 de julio de 2010).

<sup>108</sup> *Ibid.*

Con base en la clasificación anterior, actualmente en nuestro país, los inversionistas extranjeros o nacionales empiezan a participar en el mercado de valores por medio de las sociedades de inversión de capitales o fondos de inversión.

### 3.3.1 El capital de riesgo o capital privado

Actualmente los inversionistas nacionales y extranjeros invierten en nuestro país a través de los fondos de capital privado, también conocidos como fondos de inversión que “son sociedades mercantiles que reúnen a un gran grupo de inversionistas, quienes al participar en la misma se convierten en accionistas y su dinero se invierte en un portafolio con características bien definidas, diversificado en instrumentos de los diferentes mercados financieros, que buscan optimizar los recursos con los que cuentan.”<sup>109</sup>

Específicamente el capital privado o capital de riesgo consiste en “colocaciones privadas de capital donde los inversionistas participan directamente en el capital social de las empresas compartiendo generalmente en forma proporcional los riesgos y los beneficios relacionados con la empresa. Las inversiones a través de capital privado generalmente buscan generar ganancias en inversiones de mediano plazo (cinco a siete años) en empresas con alto potencial de crecimiento.”<sup>110</sup>

Dicho de manera diferente “el capital de riesgo es la aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa con el fin de optimizar sus oportunidades de negocio e incrementar su valor, aportando con ello soluciones a los proyectos de negocio, compartiendo el riesgo y los rendimientos donde el inversionista capitalista busca una asociación estrecha y de mediano plazo con los accionistas originales”.<sup>111</sup>

Las ventajas de contar con un fondo como socio son que “se cuenta con recursos de riesgo que de otra manera no se dispondrían. Se institucionaliza el negocio para asegurar su supervivencia. Se profesionaliza la administración desde el Consejo de la compañía. Se agrega valor gracias a la intervención estratégica y la red de influencia del fondo. Se prepara la empresa para el posterior ingreso de un socio estratégico permanente o para su salida a bolsa.

---

<sup>109</sup> El universal, *Pagaré o fondos de inversión, ¿cuál es mejor opción?*, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/76288.html>, 02 de enero de 2010.

<sup>110</sup> Carlos Sales de Discovery Americas, citado por Roberto Charvel y Luis F. González, *El capital privado: solución para el crecimiento y formación de nuevas empresas*, p. 3.

<sup>111</sup> Sinaloa Fondo de inversión, *¿Qué es el capital de riesgo?*, [www.fondosinaloa.com.mx/publico/principal/index.aspx](http://www.fondosinaloa.com.mx/publico/principal/index.aspx), consultado el 29 de marzo de 2010.

Los fondos están diseñados para apoyar la estrategia, crecer el negocio y finalmente vender su participación; es decir, se trata de inversionistas temporales, por lo que no es de su interés quedarse con los negocios”.<sup>112</sup>

“El papel de los fondos de capital privado es sobre todo el de proveer capital para el crecimiento de la empresa. Un fondo compra una participación, que puede ser de control o no, y toma una posición de influencia en su consejo de administración. El propósito del fondo es contribuir, desde su posición en el consejo, a que el valor de su inversión aumente para así poder vender su parte con un rendimiento interesante al cabo de unos años. Eso hace que los fondos de capital privado (tan escasos en nuestro país) sean no sólo una fuente de financiamiento sino un socio que aporta dirección estratégica, contactos y estructura de gestión a un proyecto empresarial.”<sup>113</sup>

La institución más representativa de nuestro país de la comunidad inversionista tanto nacional como extranjera, es decir de inversionistas institucionales, representados por sociedades de inversión, fondos de pensiones, y otras entidades con alta capacidad de inversión, es la Asociación Mexicana de Capital Privado A.C. (Amexcap) que es una asociación civil que reúne fondos de capital privado en donde se agrupan inversionistas institucionales y que tiene como objetivo convertirse en centro de: información, difusión, representación y referencia, de comunidades empresariales, de inversión y académicas.

Amexcap es una asociación que fue creada para fomentar y desarrollar el mercado de fondos de capital privado, en donde participan tanto comunidades inversionistas nacionales y extranjeras, así como diferentes instituciones y organismos públicos y privados especialistas o relacionados a estas actividades.

Amexcap representa a 40 administradores de fondos de capital privado que operan en México.

“Su misión es:

- √ Promover y difundir la importancia del capital privado como instrumento vital para el desarrollo de la economía mexicana.
- √ Diseñar, proponer y gestionar ante las diferentes instancias gubernamentales encargadas de permitir a las entidades relacionadas con el capital privado desarrollarse de una manera eficaz y eficiente, promoviendo así el flujo de operaciones.
- √ Auxiliar a los inversionistas potenciales, ya sea nacionales e internacionales, que tengan interés en invertir en capital privado en México.

---

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> César Pérez, citado por Roberto Charvel y Luis F. González, *Op. cit.*, p. 2.

- √ Promover estándares de operación con los más altos niveles de calidad y valores éticos internacionales para los administradores de capital privado en México.

La visión de Amexcap es convertirse en promotores del desarrollo económico de México a través del desarrollo del capital de riesgo - privado.

El objetivo primordial de Amexcap es el de convertirse en un instrumento de información, orientación y guía del capital privado en México. Sus clientes objetivo son:

- √ Fondos e intermediarios.
- √ Público en general, con visión para establecer su propia empresa y requieran información para encaminarse en el mundo empresarial.
- √ Pequeñas y medianas empresas que requieran dirección en inversiones y proyecciones de nuevos proyectos empresariales.
- √ Inversionistas ”<sup>114</sup>

Con base en lo expuesto en este capítulo, se ha analizado la forma de constituirse y operación de las sociedades de inversión, con el fin de comprender el perfil de los inversionistas nacionales y extranjeros que invierten en nuestro país vía Sociedades de inversión, es decir, mediante una institución intermediaria como lo pueden ser una casa de bolsa, bancos u operadoras independientes.

Partiendo de la anterior información, se analizan los perfiles de empresa que les interesan a los inversionistas o administradores de fondos de capital privado que operan en México y que se encuentran agrupados en Amexcap, con el propósito primordial de identificar los factores que determinan la elección de las empresas en que desean invertir.

### **3.4 Factores que determinan el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros**

Se le denomina perfil atractivo de una empresa, al conjunto de características que posee y que provocan que los inversionistas se encuentren interesados en invertir en algún tipo específico de empresa. En este apartado se realizó la identificación de diversos inversionistas institucionales, en la sección de asociados de Amexcap<sup>115</sup> en donde se puede consultar la página electrónica de cada uno de estos inversionistas y de esta manera identificar el tipo de empresas de su interés específico.

---

<sup>114</sup> Asociación Mexicana de Capital Privado A.C., *Acerca Amexcap*, [www.amexcap.com](http://www.amexcap.com), (10 de abril de 2010).

<sup>115</sup> Información obtenida en Asociación Mexicana de Capital Privado A.C., *Asociados*, [www.amexcap.com](http://www.amexcap.com), (12 de abril de 2010).

Las características identificadas fueron: nombre del inversionista, objetivo de inversión, características de la compañía en donde desea invertir, actividad económica que busca o sector que elige, ubicación de la empresa, monto de la inversión, los beneficios o rentabilidad esperados por el inversionista y si busca alguna ventaja competitiva.

De los 40 inversionistas que son asociados de Amexcap, únicamente se pudo consultar 29 páginas, es decir al 72% de los asociados y una vez que se analizan cada una de las características deseables por cada inversionista, se resumen en el cuadro 16. Se presentan las características establecidas por cada inversionista y se realiza una comparación entre el perfil que buscan éstos, con el fin de identificar las características comunes que solicitan la mayoría de los inversionistas o inversores. De esta manera, al lograr la identificación de características comunes deseables por la mayoría de los inversores asociados en la Amexcap, se determina el perfil atractivo de la empresa mexicana.

Con base en el cuadro 16, de los 29 inversionistas institucionales consultados, 5 son nacionales, es decir el 17% y 24 son inversionistas extranjeros, que representan el 83% restante; partiendo de lo anterior, si se toman en cuenta que el 83% de la información proviene de inversionistas extranjeros, se puede afirmar que las características identificadas en este cuadro representan el perfil que buscan para invertir en empresas mexicanas los inversionistas extranjeros.

A continuación se presenta el cuadro 16, con el fin de identificar los factores que determinan el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas.

CUADRO 16								
FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS								
NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	RENTABILIDAD O BENEFICIOS ESPERADOS POR EL INV. EXT.	VENTAJA COMPETITIVA
1	<b>ACON INVESTMENTS</b> organización internacional privada de inversión de capital de acciones de empresas.	Invertir en empresas en las que puede añadir valor como un accionista activo, prestación de apoyo y recursos adicionales para la gestión.	Invierten en cías. del mercado medio, en rápido crecimiento. Con dificultades financieras y operativas. Que abordan el mercado de EE.UU. en rápido crecimiento hispano.	Medios de comunicación, servicios financieros, productos de consumo al por menor, salud, energía.	México, Brasil, Argentina, Colombia, Chile, España.	De \$20 a \$150 millones de euros de capital social.	Máximo valor para inversionistas.	Invertir en áreas donde la experiencia y percepción de los profesionales de la empresa suponen una ventaja competitiva.
2	<b>ACTIS</b> inversionista de capital privado	Garantizar que el capital que la recaudación y administración hace una diferencia duradera, tangible y positiva en los países en que se opera, mediante la creación de oportunidades para las empresas en las que se invierte, así como sus partes interesadas.	Invierte exclusivamente en mercados emergentes, en tres clases de activos: a) De capital privado para adquisiciones y transacciones de crecimiento. b) De infraestructura, adquisición de activos maduros de funcionamiento. c) Para nuevos desarrollos inmobiliarios.	Servicios a empresas, consumidor, servicios financieros, industriales	África, América Latina, Sur y Sudeste de Asia.	Mínimo de inversión de 50 millones de dólares.	Inversión responsable, crear valor a largo plazo y contribuir positivamente a la sociedad.	Actis busca un papel activo en la asistencia y el empoderamiento de la gestión para construir empresas de clase mundial.
3	<b>ADVENT INTERNATIONAL CORPORATE</b>	Invertir en el mercado medio y superior en oportunidades de crecimiento, transacciones transfronterizas y reestructuración estratégica.	La adquisición de un negocio de su dueño, la compra de un accionista como el fundador y propietario o el respaldo de un equipo de gestión que tratan de asumir la propiedad de una empresa.	Servicios empresariales (aeropuerto y outsourcing), servicios financieros, venta al por menor, los consumidores y ocio. Otros sectores: salud, industrial, tecnología, medios y telecomunicaciones.	Brasil, México, Argentina y otros países seleccionados de América Latina.	Inversión en valores típicos: \$50 - 200 millones dólares. Valor de la empresa típica: \$50 - 750 millones dólares y seleccionadas transacciones más grandes.	Expansión internacional, reposicionamiento estratégico o la gestión de alto crecimiento.	Mercado establecido y rápido desarrollo de mercados en todo el mundo.
4	<b>AIG INVESTMENTS</b> (Ahora PINE BRIDGE) Inversor que ofrece una amplia gama de alternativas de inversión.	Generar retornos positivos consistentes con una menor volatilidad y una baja correlación con la equidad tradicional de mercados de bonos y al mismo tiempo la preservación del capital mediante una gestión rigurosa de los riesgos.	Empresas líderes del sector.	Comercial, corporativo, de pequeñas empresas, residencial y de consumo.	Brasil, China, Colombia, Alemania, India, Japón, Corea, México, Filipinas y Taiwán.		Atractivos rendimientos con menor riesgo. Inversiones mediante la adición de valor a estas empresas a través de la mejora operativa, la gestión empresarial y desarrollo estratégico.	Ventajas competitivas sostenibles en América Latina: la región es rica en muchos recursos natural que están en alta demanda y que registran altos precios de los compradores en Europa y Asia. Mano de obra de bajo costo.
5	<b>ALTA GROWTH CAPITAL</b> fondo dedicado a invertir en una cartera diversificada de capital privado y de capital vinculados a las inversiones en empresas del mercado medio que operan en México.	Invertir el capital necesario en las medianas empresas en México y en consecuencia, generar beneficios atractivos para nuestros inversionistas.	Empresas medianas en México que apuntan a sectores que se benefician del aumento del consumo interno de productos y servicios en el mexicano y mercados hispanos de EE.UU.: empresas con ingresos de \$20 a 100 millones, con crecimiento demostrable, ventajas competitivas sostenibles, mercado atractivo, operaciones sanas, liquidez, fuerte flujo de caja libre, recuperación rápida de capital, clara visión estratégica, integridad incuestionable, capacidad de adaptarse a los riesgos y oportunidades imprevistas.	Bienes de consumo, servicios financieros, vivienda, salud, educación, entretenimiento, fabricación selectiva y sectores industriales.	México.	Entre \$10 y \$15 millones de dólares.	Rentabilidad atractiva para inversores.	

CONTINUACION ...CUADRO 16								
FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS								
NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	RENTABILIDAD O BENEFICIOS ESPERADOS POR EL INV. EXT.	VENTAJA COMPETITIVA
6	<b>BLUE OCEAN FUND</b> (Möller Consultores) firma de asesoría y consultoría empresarial especializada en finanzas, estrategia e institucionalización.	Poner al alcance de nuestros clientes los elementos necesarios que les permitan generar valor, maximizar su patrimonio y darle viabilidad de largo plazo a sus empresas.	Empresas en crecimiento.	Empresas de agroservicios nacionales, de estructuración de la entidad financiera y outsourcing directivo y operativo.				
7	<b>CITIGROUP VENTURE CAPITAL INTERNATIONAL</b> administrador de inversiones alternativas a través de capital privado, fondos de cobertura y de bienes raíces.	Buscar la rentabilidad de la inversión, la agilidad para responder a las oportunidades del mercado y al compromiso de servicio del cliente excepcional.						
8	<b>DARBY PRIVATE EQUITY</b> inversor pionero en los mercados emergentes de capital privado que invierte con la experiencia y en la presencia de tierra en Asia, Europa Central y Oriental y América Latina.	Proporcionar a los inversores un enfoque diversificado de la inversión en los mercados emergentes principales.	Medianas empresas que necesitan capital de expansión en mercados emergentes y que varían en tamaño desde \$5 a \$200 millones de dólares.	Inversor de infraestructuras importantes, en sectores tales como: transporte, energía, telecomunicaciones, gestión de residuos y tratamiento de agua.	Asia, Europa Central y Oriental y América Latina.	Tamaño \$ 300 MDD		
9	<b>FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL</b> (FOCIR) Fideicomiso del Gobierno Federal, Banca de inversión.	Fomentar una cultura de capital de riesgo que contribuya a la ampliación del universo de atención de los fondos de inversión hacia el sector rural y agroindustrial.	Agroindustria mexicana con proyectos productivos con alto potencial de crecimiento.	Sector rural y agroindustrial.	República Mexicana	Hasta 5 millones de pesos.		
10	<b>FONDO DE FONDOS</b> (Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, S.A. de C.V.) es una firma de inversión especializada en fondos de capital privado.	Impulsar en México la inversión productiva de mediano plazo para favorecer el desarrollo y la competitividad de las empresas pequeñas y medianas.	Empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas con gran potencial para crecer en los mercados globales.			Capital objetivo mínimo de 12 a un máximo de 30 millones de dólares.		

CONTINUACION ...CUADRO 16								
FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS								
NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	RENTABILIDAD O BENEFICIOS ESPERADOS POR EL INV. EXT.	VENTAJA COMPETITIVA
11	<b>FONDO MEXICANO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL</b> , sistema estatal del Gobierno de Jalisco.	Invertir capital temporal en proyectos de negocio viables.	Proyectos de negocio que tengan un claro valor agregado. Que los bienes o servicios sean susceptibles de ser exportados o bien sustituyan importaciones.	*No participan en proyectos de : Entidades financieras, bienes raíces, ni en actividades prioritarias del estado como producción de electricidad, gas, etc.	Jalisco, México.	Los montos a invertir van de los 50 a los 500 mil dólares.		
12	<b>FONDO SINALOA</b> Operadora del Fondo Sinaloa, es la filial de la firma de Banca de Inversión FGA, S.C.	Promover el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en el Estado de Sinaloa, fundamentalmente mediante la institucionalización y el acceso a esquemas de inversión de capital de largo plazo para financiar su crecimiento.	Se invierte en compañías ya en operación, con alto potencial de crecimiento o superior al promedio. Pequeñas y medianas empresas con ventas superiores a los \$600 mil dólares entre 11 y 250 empleados. Empresas con un rendimiento proyectado superior al mercado. Empresas en operación, ubicadas preferentemente en sectores de exportación y proveedores de empresas medianas-grandes. Empresas con problemas de apalancamiento financiero o que requieran de una capitalización para su modernización, desarrollo o crecimiento. No prototipos ni empresas de nueva creación.	Agroindustrial, comercial, turístico y de servicios. Principales Sectores: Industrias empacadoras de alimentos, plantas congeladoras y procesadoras de frutas y vegetales, plantas industrializadoras de atún, sardina y maderas, proveeduría de insumos y servicios de la industria.	Sinaloa, México.	Fondo Sinaloa invierte en su primera etapa hasta \$800,000 dólares.		
13	<b>GERBERA CAPITAL</b> es una plataforma de inversión especializada en proyectos de Venture Equity	Invertir en empresas privadas de tamaño mediano con alto potencial de crecimiento y un modelo de negocios bien definido que operan en México.	Empresas medianas, generalmente familiares o de origen extranjero que desean establecerse en México, que no cuentan con la suficiente escala y que requieren asesoría en las funciones administrativas, operativas, fiscales, legales y financieras que les impiden realizar su máximo potencial. Además se requiere lo siguiente: ser empresa mexicana, estar constituida como SAPI (Sociedad anónima Promotora de Inversión) y tener un modelo de negocios probado.	Invierte en empresas que puedan tomar ventajas de algunas megatendencias sociales, tecnológicas y económicas que hemos identificado por lo que no tiene restricciones para invertir en algún sector o industria en particular.	México	Entre 3 y 10 millones dólares.		
14	<b>HUNT MÉXICO</b> empresa líder en bienes raíces.	Lograr atractiva rentabilidad ajustada al riesgo, haciendo coincidir los equipos de gestión de capital con carácter excepcional y activos de alto crecimiento.	Empresas del mercado medio.	Bienes raíces: hoteles, zonas turísticas, edificios para oficinas, industrias, comunidades multifamiliares, viviendas para estudiantes, zonas comerciales.	Estados Unidos y México.			
15	<b>IGNIA FUND</b> empresa de capital de inversión con sede en Monterrey, México.	Apoya la creación y expansión de empresas de alto crecimiento social que atienden a la base de la pirámide socio-económica en América Latina.	Nuevas empresas, ampliación de empresas existentes (expansión) que puedan sostener un crecimiento.	Salud, nutrición, vivienda, servicios básicos y educación.	América Latina	Desde 2 a 11 millones de dólares por empresa.		

CONTINUACION ...CUADRO 16								
FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS								
NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	MONTO DE LA	RENTABILIDAD O	VENTAJA
16	<b>INGENIA CAPITAL</b> empresa con una amplia gama de oportunidades en la industria de capital privado en México.	Asesorar a inversores en sus inversiones de capital privado y asesorar a empresas en la obtención de capital privado.	Empresas privada medianas, particularmente aquéllas que enfrentan retos transformacionales donde la compañía requiere una inversión significativa para poder capitalizar oportunidades de crecimiento.	Sin un enfoque específico de la industria, seguimos siendo un inversor oportunista. Sin embargo, tenemos una cierta preferencia por las industrias donde los fundamentos del mercado o bien la experiencia nos da una ventaja en nuestro análisis de la inversión.	México			
17	<b>INTEL CAPITAL</b> organización de inversión global de Intel	Fomentar la innovación e inspirar el espíritu emprendedor. Lograr esto a través de un compromiso mundial con miras a invertir en, y apoyar a las empresas rentables. Intel Capital crea empresas y genera rentabilidad financiera mediante nuestra base de clientes en todo el mundo, los conocimientos tecnológicos, un amplio acceso al capital, y el reconocimiento mundial de la marca Intel.	Realiza inversiones de capital en tecnologías innovadoras de nueva creación y empresas de todo el mundo.	Intel Capital invierte en una amplia gama de compañías que ofrecen hardware, software y servicios dirigidos a empresas, hogares, movilidad, salud, consumidor, Internet, la fabricación de semiconductores y tecnología limpia.	Mundial			
18	<b>LA SALLE INVESTMENT MANAGEMENT</b> empresa administradora de inversiones líder a nivel mundial en el manejo de inversión de bienes raíces, de capital público y privado.	Garantizar que la relación riesgo/retorno es apropiado basado en los objetivos de inversión establecidos por nuestros clientes.	Centrándose en desarrollos de alta calidad con una amplia diversificación en tipos de propiedad y los mercados.	Empresas de bienes raíces. El fondo invertirá en proyectos inmobiliarios en las áreas de vivienda residencial y oficinas.	Mundial.	Tamaño \$ 300 MDD.		
19	<b>LATIN IDEA VENTURES</b> empresa administradora de capital privado.	Proveer un amplio portafolios de fondos de inversión y servicios financieros.	Empresas pequeñas y medianas mexicanas, de nueva creación y en operación, en donde el uso de la tecnología es el factor clave de su productividad y que con su aplicación y el apoyo económico puedan alcanzar niveles de crecimiento y valor significativos.	Empresas en tecnología de información, servicios de web, E-commerce, diseño de software especializado para administración de negocios; empresas de comunicaciones, ser vicios, medios y publicidad.	México, América Latina, Estados Unidos, Africa.	Tamaño \$ 30 MDD.		
20	<b>NAFTA FUND</b> fondo de capital privado.	Invertir en empresas mexicanas de tamaño mediano con gran potencial para aprovechar el marco del Tratado de Libre Comercio para América del Norte.	Compañías que hayan penetrado exitosamente los mercados de Estados Unidos y Canadá con sus productos o servicios, pero que aún no hayan aprovechado todos los beneficios derivados de la integración.	Grupo editorial, servicios de distribución y logística de productos congelados, refrigerados y secos, fabricantes y comercializadores de productos de cordelería, redes privadas de fibra de óptica, helados.	Estados Unidos, Canadá y México.			

CONTINUACION ...CUADRO 16								
FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS								
NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	RENTABILIDAD O BENEFICIOS ESPERADOS POR EL INV. EXT.	VENTAJA COMPETITIVA
21	<b>NEXXUS CAPITAL</b> es una firma de capital privado 100% mexicana ubicada en el D.F.	Invertir en empresas medianas no listadas en los mercados de valores, con potencial de crecimiento y capacidad de exportación, que requieran capital y profesionalización en sus actividades.	Compañías de mediano tamaño enfocadas en la creciente clase media en México con alto potencial en crecimiento. También cías. con las siguientes necesidades: requieran capital para financiar su crecimiento; requieran capital para incursionar en nuevos mercados y quieran entrar en un proceso de institucionalización para incrementar su valor o para volverse competitivas a nivel mundial.	Sectores con alto potencial de crecimiento: construcción, productos alimenticios, elaboración de empaques y productos de cuidado personal y del hogar.	México	Inversiones que superan los \$500 millones de dólares.	Mayor valor agregado para el patrimonio de nuestros inversionistas y clientes.	Alto potencial de crecimiento.
22	<b>PAUL CAPITAL</b> inversionista experimentado con una visión única y la posibilidad de crear soluciones atractivas para los inversores institucionales.	Proporcionar soluciones creativas de liquidez a los inversores de capital privado en asociaciones limitadas y carteras de inversiones directas.	Invierte en fondos que apoyan a los productos innovadores y modelos de negocio. Capital tiene la experiencia y habilidades para tener éxito en la pequeña y mercado medio y no es distraído por un enfoque generalista. Compra empresas de pequeña capitalización con la capacidad única y flexible para: invertir fondos de capital; añadir co-inversiones en ciertos escenarios.		Norteamérica, Latinoamérica, Reino Unido, España, Europa Central y Oriental, Oriente Medio, África del Sur, Asia y Australia.			
23	<b>PROTEGO-EVERCORE PARTHERS</b> es una banca de inversión.	Prestar servicios de asesoramiento a importantes empresas multinacionales y los patrocinadores financieros de importantes fusiones, adquisiciones, desinversiones, reestructuraciones y otras transacciones estratégicas empresariales.	Organizaciones con alto potencial de crecimiento que puedan expandirse a nuevos mercados geográficos, con aumento de activos bajo gestión y diversificación hacia nuevos servicios de gestión de inversiones, ubicadas en el mercado medio.	Vivienda, salud, finanzas de consumo al por menor, transporte.	Mundial: Estados Unidos, Londres, Cd. México, Monterrey, Japón, Brasil, Francia y China.	Tamaño \$ 125 MDD.		
24	<b>SEA STONE CAPITAL</b> empresa promotora de inversiones inmobiliarias.	Financiar y participar en la gestión y desarrollo de proyectos de vivienda.	Sector inmobiliario enfocado al desarrollo de vivienda en México.	Vivienda.	Región noroeste del país.			
25	<b>SOUTHERN CROSS GROUP</b> es una firma de capital privado.	Incrementar el valor de las empresas en las que invierte mediante la optimización de la postura estratégica de la empresa y su desempeño operativo.	Todas las empresas que posean calidad en los activos subyacentes. Southern Cross invierte en compañías que poseen activos que cuando se instala con una estrategia enfocada a lograr una ventaja competitiva sostenible en sus mercados. También evaluará las inversiones en empresas que gozan de ventajas estratégicas de mercado, pero se ven lastrados por las estructuras de capital inadecuado.	Invertirá en oportunidades en las que se puede aplicar sus habilidades de gestión para crear valor real, sostenible, y que serán reconocidas por los compradores potenciales.	Argentina, Brasil, Chile, Perú, Uruguay, Paraguay, Bolivia y México.			

**CONTINUACION ...CUADRO 16**  
**FACTORES QUE DETERMINAN EL PERFIL ATRACTIVO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA LOS INVERSIONISTAS EXTRANJEROS**

NO.	INVERSIONISTA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS DE LA CÍA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	UBICACIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	RENTABILIDAD O BENEFICIOS ESPERADOS POR EL INV. EXT.	VENTAJA COMPETITIVA
26	<b>THE CARLYLE GROUP</b> firma global de capital privado con 88.6 mil millones dólares de activos bajo gestión de los fondos comprometidos al 67 al 31 de diciembre de 2009.	Aprovechar el conocimiento del equipo de profesionales de la inversión para generar ingresos extraordinarios a través de una gama de opciones de inversión, manteniendo al mismo tiempo nuestro buen nombre y el buen nombre de nuestros inversionistas.	Invierte en empresas establecidas para que sean mejores y las salidas de las inversiones se planean a través de una venta o una salida a bolsa en un mercado público. Invierte en empresas pequeñas y medianas para alcanzar un crecimiento en los mercados nacionales y de exportación y se conviertan en atractivo para los inversores estratégicos. Invierte en México en propiedad pública y privada, empresas de alto crecimiento; industrias fragmentadas; operativo oportunistas y reestructuraciones financieras (requisitos de liquidez en las entidades solventes, sólidas operaciones subyacentes; conglomerados desinversión), empresas del TLCAN (oportunidades transfronterizas, co-inversión con otros Carlyle fondos; amplio del Norte se centran Americana). Empresas con claras oportunidades de crecimiento, y una ventaja competitiva tangible y sostenible.	Servicios de aeroespacial y defensa, automoción y transporte, consumo y minorista, energía y alimentación, financieros, salud, industria, infraestructuras, bienes inmuebles, la tecnología y servicios empresariales, telecomunicaciones y medios de comunicación.	América del Norte, Europa, Asia, Australia, Oriente Medio y África del Norte y América Latina.	Para compañías con necesidades de capital de \$ 20 - \$ 50 millones .		
27	<b>CAPITAL INMOBILIARIO</b> es una administradora de fondos de inversión de capital de riesgo.	Participar en el desarrollo de la industria de la vivienda en México a través de la coversión con desarrolladores inmobiliarios con experiencia.	Desarrolladores inmobiliarios con experiencia, en proyectos de vivienda que ofrezcan rendimientos atractivos en zonas metropolitanas y ciudades con población mayor a 250,000 habitantes y con demanda de vivienda probada. Con ventas mínimas de \$40 millones de pesos.	Vivienda económica y de interés social.	República Mexicana, principalmente zonas metropolitanas y ciudades.	Inversión mínima de \$5 millones de pesos y máximo de 50. 15% de los recursos del Fondo en un solo proyecto. 30% de los recursos del Fondo con el mismo desarrollador.		
28	<b>MEXFUND</b> Fondo de Inversión Inmobiliario en el mercado mexicano.	La adquisición o desarrollo de inmuebles comerciales y de oficinas, destinados al arrendamiento, con contratos a largo plazo primordialmente a inquilinos con un sólido historial crediticio.		Bienes raíces.				
29	<b>RLD</b> es un fondo fundado en 2007 dedicado a invertir en el desarrollo de complejos turísticos sostenibles de alto nivel en las costas de México.	Constituir una forma de inversión atractiva y eficiente gracias a su estructura y a su modelo de negocio, que optimizan los recursos tanto a nivel financiero como en sus operaciones al desarrollar los proyectos inmobiliarios.	Industria turística mexicana favorecida por su cercanía a Estados Unidos y Canadá, su belleza natural, atractivo cultural, servicio atento y amigable a la gente. Mercado que recibe 23 millones de turistas extranjeros anualmente, el turismo aporta más del 9% del PIB nacional.	Bienes raíces en zonas turísticas.	República mexicana (Playa).			Potencial de crecimiento y altos índices de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la información consultada en la Asociación Mexicana de Capital Privado, A.C., *Asociados*, <http://www.amexcap.com/index.php?id=46>, (Del 12 de abril al 30 de junio de 2010).

Con base en el cuadro 16 comparativo, los inversionistas institucionales deciden invertir su capital en las empresas mexicanas en donde se destacan ciertas características que ellos consideran importantes:

En primer lugar eligen la ubicación de la inversión, en este caso a México como país con mercado emergente, es decir, en donde existe un sistema financiero que le permite tener una economía mediana, dicho en otras palabras una capacidad de producción mediana y que además cuenta con una Bolsa de Valores.

En segundo lugar determinan de acuerdo a su experiencia la actividad económica o sector de las empresas en las que desean invertir.

Y en tercer lugar el perfil o características deseables a encontrar en la empresa:

- √ Que cuente con un alto potencial de crecimiento (la característica más importante).
- √ Que aborde el mercado de Estados Unidos y Canadá.
- √ Que posea una ventaja competitiva.
- √ Y después aparecen como características deseables la obtención de un rendimiento superior al mercado, necesidad de inversión, que los ingresos sean de 20 a 100 millones, entre otros.

Lo anterior confirma lo expresado en algunos medios de comunicación que mencionan que el perfil atractivo para algunos inversionistas es:

“...Invertir en pequeñas y medianas empresas que presenten futuros prometedores.

Que una empresa realice facturaciones mínimas entre 50 y 100 millones de pesos anuales.

A su vez, la Amexcap recomienda a las empresas tener un plan de negocio, una identificación de riesgos y contingencias, orden en la información histórica, disposición al cambio y contar con asesoría profesional para solicitar la inversión de un fondo.

Los montos mínimos que pueden invertir estos fondos es de 300,000 dólares y hasta 1 millón de dólares en una empresa.”<sup>116</sup>

Sin embargo, no existe un perfil definido para todos los inversionistas extranjeros, cada uno de acuerdo a sus intereses, habilidades y capital busca ciertas características en las empresas mexicanas. “Algunos inversionistas solo buscan empresas grandes, otros prefieren invertir en empresas de reciente creación. Unos buscan empresas ya consolidadas y que están generando utilidades, otros buscan empresas con estructuras de capital desventajosas, pero que pueden ser reestructuradas.

---

<sup>116</sup> Con base en CNN Expansion, *El capital privado impulsa a empresas*, [www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/24/el-capital-privado-impulsa-a-empresas](http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/24/el-capital-privado-impulsa-a-empresas), 09 de marzo de 2010.

Cada inversionista puede detectar diferentes formas de crear valor a una empresa, es la habilidad que los hace generar altos rendimientos.

Lo que es el común denominador es que la empresa a invertir tenga una clara ventaja competitiva.

Desafortunadamente, actualmente en México solo hay un fondo que invierte en empresas pequeñas o de reciente creación (Angel Ventures Mexico). La mayoría de los fondos buscan empresas medianas con las siguientes características:

- ✓ Empresas con ingresos anuales de 100 a 500 millones de pesos.
- ✓ De 80 a 300 empleados en el sector industrial, 20 a 150 en el sector comercio y 30 a 250 empleados en el sector servicio.
- ✓ Empresas que se encuentren en vías de crecimiento y/o consolidación.
- ✓ Empresas que no coticen en alguna bolsa de valores o que pertenezcan al sistema financiero.
- ✓ Empresas que no sean partes relacionadas de empresas públicas en el extranjero.
- ✓ Empresas que busquen soluciones óptimas aprovechando experiencias y definiendo esquemas innovadores.”<sup>117</sup>

De esta manera, se deduce que un perfil atractivo no es rígido y cambia conforme se modifican los intereses del inversionista. Sin embargo, en este trabajo se han rescatado las características más comunes que los inversionistas toman en consideración para tomar la decisión de invertir o no, como lo son: crecimiento potencial, innovación y que exista una ventaja competitiva bien definida, ingresos que se reflejen en el incremento de la rentabilidad. Estos resultados se pueden apreciar en la gráfica 2.

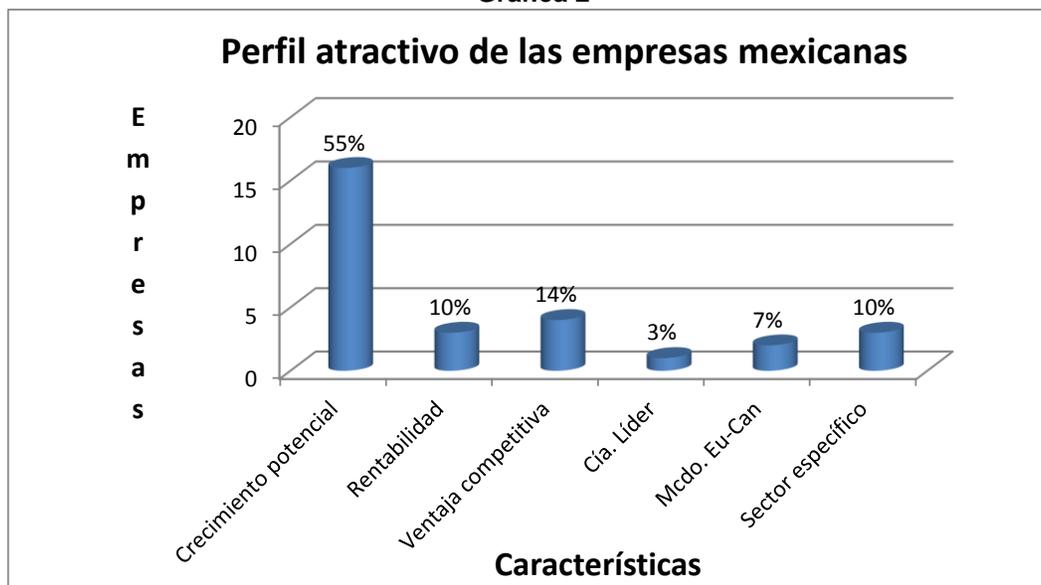
Partiendo del análisis realizado, se puede concluir que el perfil atractivo de las empresas mexicanas que busca el inversionista extranjero se basa principalmente en que exista un crecimiento potencial constante, que posea una ventaja competitiva y ciertos ingresos anuales (de 100 a 500 millones de pesos) y que éstos generen rentabilidad.

El crecimiento potencial es estar consolidado en el mercado actual y que exista la búsqueda constante en abrir nuevos mercados en diferentes territorios o mediante la diversificación del producto o servicio.

---

<sup>117</sup> Con base en entrevista Enrique Regalado Güemes, Director de Proyectos de Amexcap, eregalado@amexcap.com.

Gráfica 2



**Fuente:** Elaboración propia con base en el cuadro 16 “Factores que determinan el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros”, con información de Amexcap en su página <http://www.amexcap.com>.

La elección del inversionista extranjero se fundamenta en la capacidad de atención o manejo de grandes volúmenes de la empresa porque se cuenta con la infraestructura adecuada y el personal capacitado. Además de que las empresas tengan la posibilidad de abrir sucursales en diferentes lugares (nacional e internacional) o incrementar sus oficinas en cualquier parte del país o fuera de éste. También implica que existe una creciente solicitud de su servicio por más clientes ubicados en diferentes lugares del país, lo que permite un crecimiento potencial. El crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas se adecua permanentemente a las características, necesidades y objetivos de los clientes.

La ventaja competitiva en una empresa es una característica que la hace diferente y mejor ante sus competidores. “Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas.”<sup>118</sup>

La ventaja competitiva de una entidad económica también representa “la velocidad a la que se mueve la empresa para desarrollar las opciones y aprovechar oportunidades, dando respuesta a las necesidades de los clientes, para innovar productos y servicios, para transformar a la empresa”.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Ma. de Lourdes Álvarez Medina, “Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad”, *Contaduría y Administración*, número 209, abril-junio 2003, p.9.

<sup>119</sup> Luis Alberto Gómez Alvarado, “Estrategia de crecimiento. Financiamiento con capital de riesgo”, *PYME Adminístrate hoy*, marzo 2008, p. 64.

Los ingresos suficientes comprueban la absorción de costos y gastos de la empresa y garantizan una rentabilidad favorable para la compañía. Esta rentabilidad o ganancia está basada en la magnitud o cantidad de productos o servicios que vende la entidad económica, así como indirectamente en la cantidad de clientes que sostiene a la empresa gracias a la aceptación y reconocimiento del producto o servicio que ofrece; esto trae como consecuencia que se tenga liquidez en las operaciones de la compañía. También un aspecto importante cuando se mantienen ingresos constantes es que la compañía cuenta con un buen control de este recurso, es decir que se tiene un adecuado control financiero, esto se manifiesta en un resultado positivo en términos cuantitativos, a través de la rentabilidad de la empresa.

La magnitud de sus operaciones, el número de clientes satisfechos de la compañía se refleja en la capacidad económica de la empresa. Al contar con cierto número de clientes estables, significa que los clientes reconocen la calidad del servicio que la empresa ofrece.

Considerando lo anterior, las empresas mexicanas cubren un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros porque cubren las características mencionadas:

- ✓ *Crecimiento potencial*
- ✓ *Ventaja competitiva*
- ✓ *Rentabilidad*

Por el perfil descrito, se confirma que las empresas mexicanas son realmente atractivas para los inversionistas extranjeros; las empresas medianas y grandes que poseen estas características permiten captar el interés de los inversionistas extranjeros porque garantizan que al invertir en dichas entidades económicas existirá un rendimiento seguro puesto que existe un mercado ya establecido, con prestigio y un producto y/o servicio innovador, que la hacen diferente a empresas similares y que garantiza su estabilidad y crecimiento en el mercado.

### **3.5 Perfil atractivo de las empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México**

Partiendo del análisis realizado en el punto anterior, se puede concluir que el perfil atractivo de las empresas mexicanas se basa en que exista un crecimiento potencial constante, ciertos ingresos anuales (de 100 a 500 millones de pesos) y que posea una ventaja competitiva, entre otros.

El crecimiento potencial es estar consolidado en el mercado actual y que exista la búsqueda constante en abrir nuevos mercados en diferentes territorios o mediante la diversificación del producto o servicio.

Los ingresos garantizan la magnitud o cantidad de productos o servicios que vende la entidad económica, así como indirectamente la cantidad de clientes que

sostiene a la empresa, esto trae como consecuencia que se tenga liquidez en las operaciones de la compañía. Una importante consideración es que los ingresos requieren un buen control de este recurso, que finalmente si se tiene un adecuado control, se manifestará en un resultado positivo en términos cuantitativos, a través de la rentabilidad de la empresa.

La ventaja competitiva en una empresa es una característica que la hace diferente y mejor ante sus competidores.

Considerando lo anterior, las empresas de Comedores Industriales cubren un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros porque cubren los requisitos mencionados a continuación:

- ✓ Un *crecimiento potencial* se fundamenta en la capacidad de atención o manejo de grandes volúmenes porque se cuenta con la infraestructura adecuada y el personal capacitado. Además este tipo de empresas tiene la posibilidad de abrir sucursales en diferentes estados de la República o incrementar sus oficinas en cualquier parte del país, por la característica peculiar de su servicio, que se basa en la concesión de comedores industriales y el personal es quien debe trasladarse al lugar en donde se encuentra el cliente. La creciente solicitud de su servicio por más clientes ubicados en diferentes lugares del país permite un crecimiento potencial. Por lo tanto, “su crecimiento y desarrollo como empresa se debe a la forma de adecuarse permanentemente a las características, necesidades y objetivos de servicio de los clientes, apoyando en consecuencia al desarrollo de su organización.”<sup>120</sup>

En estas empresas es indispensable la “búsqueda constante de nuevas tecnologías aplicables al negocio tanto en el manejo adecuado de los alimentos, como en higiene, preparación y servicio de los mismos; es importante mencionar que existe un gran dinamismo en esta creciente industria, porque se cubre un servicio de primera necesidad que es la alimentación.”<sup>121</sup> Por tal motivo, se requiere un servicio con una infraestructura adecuada y suficiente para ofrecer un servicio de la más alta calidad.

- ✓ El *importe de los ingresos* comprueban la magnitud de sus operaciones, el número de clientes satisfechos que son la base de la existencia de la compañía y esto a su vez refleja la capacidad económica de la empresa. Al contar con cierto número de clientes estables, significa que los clientes reconocen la calidad del servicio que la empresa de

---

<sup>120</sup> Ejecutivos en Servicios de Alimentación, S.A. DE C.V. (ESASA), *¿Quiénes somos?*, <http://www.esasa.com.mx>, (16 de abril de 2010).

<sup>121</sup> Grupo Alimex S.A. de C.V., *ALIMEX*, <http://www.alimex.com.mx/alimex.html>, (16 de abril de 2010).

comedores industriales ofrece. Es común que estas entidades económicas le den servicio al sector público y privado, trabajar para el sector privado implica una mayor estabilidad debido a que sus contratos son mayores a un año. En cambio tener clientes del sector público generan un ingreso fuerte (por la cantidad de personas a las que se les da el servicio), sin embargo su contrato es únicamente por un año y para continuar se necesita volver a registrarse en el proceso de licitación que ofrece el gobierno. Por lo tanto, las empresas de comedores industriales que tienen clientes del sector privado cuentan con mayor estabilidad en sus ingresos.

- ✓ La *ventaja competitiva* en las empresas de Comedores Industriales es que brindan servicios de alimentación de calidad con valor nutricional y atención personalizada. “Menús dinámicos o cíclicos de 4, 6, 8 y 12 semanas equilibrados nutrimentalmente, con presentación atractiva conforme leyes de alimentación.”<sup>122</sup> Utilizan alimentos selectos y se elaboran las comidas con estrictos controles de higiene. Además existe diversidad en los alimentos en donde se le ofrece al cliente la posibilidad de incluir toda la riqueza de las tradiciones y acervo culinario de nuestro país dentro de los menús que se ofrecen, dándole vida y variedad al servicio. También se ofrecen estaciones adicionales a la barra de comida. Todo lo anterior sustentado por expertos nutriólogos que crean menús diarios de alimentación nutritivos y planes de alimentación especializados para sus clientes. La particularidad de este servicio se resume en altos estándares de calidad en higiene, nutrición y servicio. También se requiere una constante capacitación al personal y se complementa con un programa de educación e información nutricional para sus clientes, de tal manera, que el personal esta preparado para atender los requerimientos del cliente.

Este tipo de compañías cuentan con reconocimientos de calidad del servicio de alimentación como: Distintivo H emitido por la Secretaría de Turismo, Diploma por el mérito restaurantero de CANIRAC, Premio Éxito Business Awards, Certificados con ISO 9001, se basa en la norma: NMX-CC-9001-IMNC-2000. A su vez se cuenta con el programa: Desarrollo de Proveedores, basado en el Distintivo H de acuerdo con la norma NMX-F-605-NORMEX-2000.

Por el perfil descrito en las empresas de Comedores Industriales, se confirma que son realmente atractivas para los inversionistas extranjeros, las empresas medianas y grandes que se dedican a este giro y que cubren los requisitos mencionados: poseen un crecimiento potencial, alcanzan ingresos entre 100 y 500 millones de pesos y cuentan con una ventaja competitiva bien definida.

---

<sup>122</sup> Ejecutivos en Servicios de Alimentación, S.A. DE C.V. (ESASA), *Servicios: Comedor Industria, Institucional o Empresarial*, <http://www.esasa.com.mx>, (16 de abril de 2010).

Estas características permiten captar el interés de los inversionistas extranjeros, porque garantizan que al invertir en dichas entidades económicas existirá un rendimiento seguro porque existe un mercado ya establecido, con prestigio y alta calidad del servicio que satisface una necesidad humana elemental: la alimentación.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

#### 4.1 Problemática que enfrentan las empresas mexicanas

En este capítulo se analizan los problemas o factores que afectan en forma negativa a las empresas mexicanas, con el fin de que sean identificados para prevenirlos y si es posible, corregirlos; de esta manera lograr una permanencia y crecimiento estable de las empresas mexicanas.

A través de la revisión teórica de los problemas en las empresas mexicanas, se encontró que se ha escrito más sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), esto es debido a que en especial en la microempresa que son "...los establecimientos que ocupaban de 0 a 10 personas, sus porcentajes de participación fueron de 95.8, 95.9 y 95.5% en 1993, 1998 y 2003, respectivamente; mientras que el personal ocupado total en estas unidades económicas representó 44.4, 43.4 y 42.1%, para esos años."<sup>123</sup> Con base en lo anterior y analizando el cuadro 17, en donde se insertan las cifras del año 2008, se demuestra la importancia de la participación de las MiPyME en la economía nacional, por este motivo la literatura existente aborda principalmente los problemas presentados en éstas por la mayor representatividad que tienen y por ser fuente que genera empleo en nuestro país.

Cuadro 17

<b>Industrias manufactureras, comercio y servicios</b>								
<b>Unidades económicas y personal ocupado por estratos:</b>								
<b>1993, 1998, 2003 y 2008</b>								
<b>Estratificación censal</b>	<b>Unidades económicas</b>				<b>Personal ocupado total</b>			
	<b>1993</b>	<b>1998</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>	<b>1993</b>	<b>1998</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
<b>Nacional</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
0 a 10	95.8	95.9	95.5	95.05	44.4	43.4	42.1	41.56
11 a 50	3.3	3.2	3.5	4.0	16	15.3	14.7	14.97
51 a 250	0.7	0.7	0.8	0.8	18	16.5	16.1	15.44
251 y más	0.2	0.2	0.2	0.2	21.6	24.8	27.1	28.03

Fuente: INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004, México, 2006, p. 24, cuadro 9. (Datos de 1993, 1998 y 2003)*  
 Datos de 2008 con base en INEGI, *Tabulados básicos. Censos económicos 2009, México, p. 10, cuadro 5.*

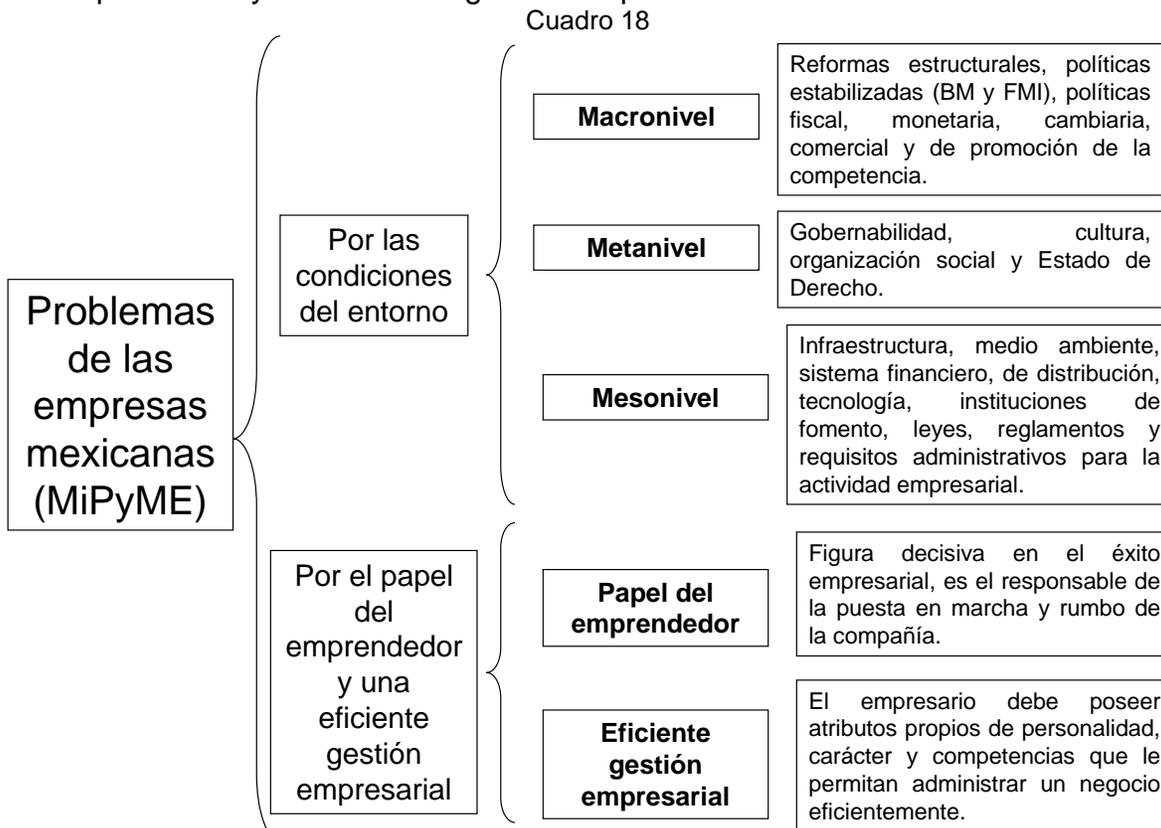
Considerando lo anterior, en este capítulo se tomará como referencia los problemas identificados en diversos estudios realizados sobre las empresas mexicanas y posteriormente se presentará una clasificación de acuerdo a los factores que en esta investigación se analizarán, que son los financieros, administrativos y personales.

<sup>123</sup> INEGI, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004, México, 2006, p. 24.*

“El gobierno mexicano identifica algunos problemas que afectan particularmente a este tipo de empresa, éstos pueden ser problemas de infraestructura, costos administrativos altos, difícil acceso al financiamiento y mayor sensibilidad a las condiciones del entorno.”<sup>124</sup>

Por otro lado, “los problemas que observa el Banco Mundial en la MIPyME es la falta de acceso al financiamiento y falta de asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad”.<sup>125</sup>

Con base en el cuadro 18, se presenta un estudio en donde el autor identifica los problemas de las empresas mexicanas desde dos grandes perspectivas: complicaciones por las condiciones de su entorno y complicaciones por el papel del emprendedor y una eficiente gestión empresarial:



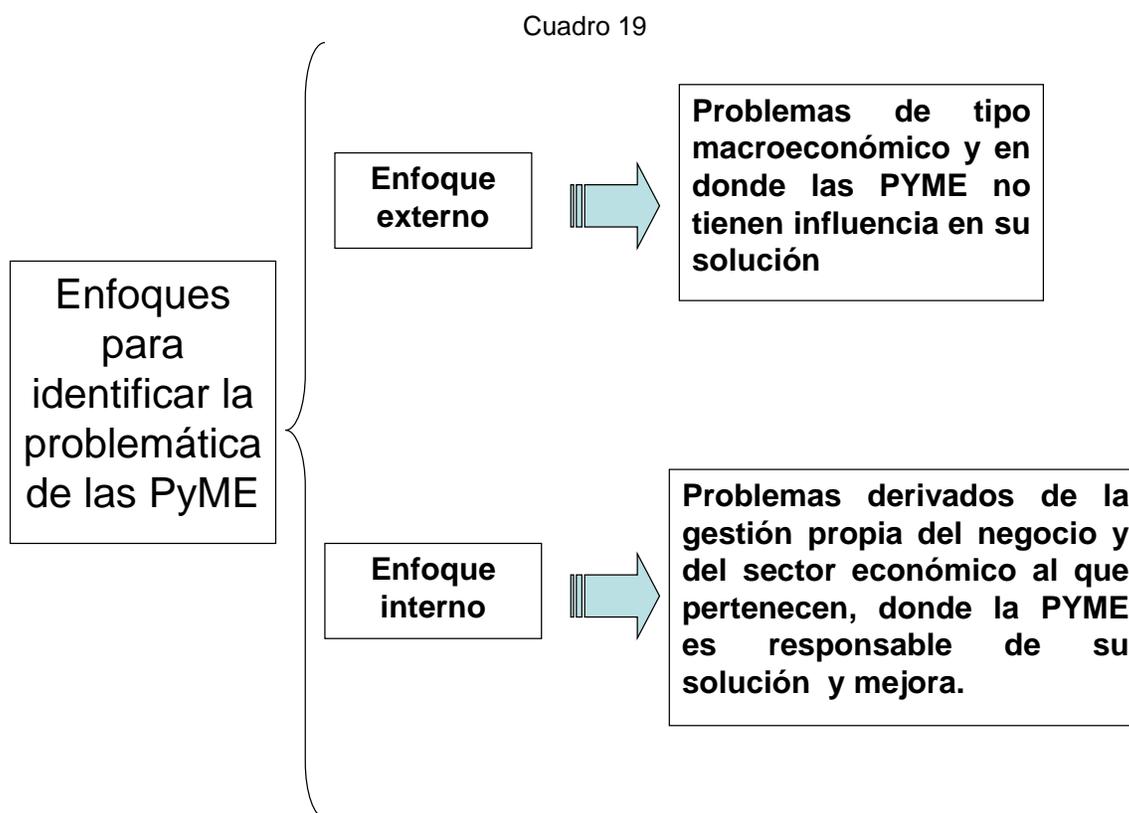
Fuente: Con base en Mendoza Domínguez, Sergio, *Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME)*, <http://www.cesuniversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>, (consultado 16 de mayo de 2010), pp. 40-44.

<sup>124</sup> Banco Mundial 2007, citado por Sergio A. Mendoza Domínguez, *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)*, <http://www.cesuniversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>, (consultado 16 de mayo de 2010), p. 39.

<sup>125</sup> Sergio A. Mendoza Domínguez, *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)*, *op. cit.*, (consultado 16 de mayo de 2010), p. 38.

El estudio divide los problemas por las condiciones de su entorno en tres niveles: “macronivel, metanivel y mesonivel, los que están relacionados con el entorno económico y social y con las condiciones de gobernabilidad. En el macronivel se encuentran las reformas estructurales y las políticas estabilizadoras promovidas por el Banco Mundial y el FMI, las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial y de promoción de la competencia. En el metanivel está la gobernabilidad, los patrones culturales y de organización social, así como el valor que se le dé al ejercicio del Estado de Derecho. En el mesonivel destaca la importancia de identificar las ventajas de la región y así poder aprovecharlas; tiene que ver con la infraestructura, medio ambiente, sistema financiero, sistema de distribución, acceso a la tecnología, a instituciones de fomento, así como a las leyes, reglamentos y requisitos administrativos para la actividad empresarial”.<sup>126</sup>

Otra forma de clasificar o identificar la problemática que viven las empresas en México se presenta en el cuadro 19:



Fuente: Con base en Palomo González, Miguel A., “Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES”, *Ingenierías*, número 28, vol. VIII, julio-septiembre 2005, San Nicolás de los Garza, Universidad Autónoma de Nuevo León, p. 26.

De acuerdo al cuadro 19, el autor divide los problemas que presentan las empresas mexicanas en dos enfoques: externo e interno; los dos puntos de vista anteriores, tanto en el cuadro 18 y 19 tienen la característica principal de clasificar

<sup>126</sup> *Ibid*, pp. 40 y 41.

los problemas en dos grandes partes, con diferentes nombres, pero la idea es la misma.

La primera clasificación del cuadro 18 es “por las condiciones del entorno” y en el cuadro 19 “enfoque externo”, esta división especifica los problemas que padecen las empresas y que se encuentran fuera de su control.

La segunda clasificación del cuadro 18 es “por el papel del emprendedor y una eficiente gestión empresarial” y en el cuadro 19 “enfoque interno”, en esta división los autores incluyen los problemas que padecen las empresas y que deben ser controlados por éstas. Esto demuestra que su clasificación de problemas es similar.

Desde otro punto de vista, Kauffman dice que “entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes: a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas, c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público, d) falta de financiamiento o carestía del mismo, e) inapropiada infraestructura técnico – productiva, f) carencia de recursos tecnológicos, g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, h) competencia desleal del comercio informal, i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional, y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.”<sup>127</sup>

Asimismo, Mercado Vargas opina que “las PYMES también tienen inconvenientes, algunos de éstos son: problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia de los mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.”<sup>128</sup>

De igual forma en un estudio<sup>129</sup> realizado desde 2001, se destacan algunos problemas en las empresas mexicanas y a pesar del paso del tiempo éstos siguen siendo similares en nuestros días: repercusiones específicas de las crisis (devaluación del peso, crisis e informalidad, inseguridad social), lo anterior ha generado la organización colectiva de los empresarios, es decir, la apertura económica ha obligado a las cámaras a preparar de mejor manera a sus socios y ofrecerles contactos adicionales.

---

<sup>127</sup> Sergio H. Kauffman González, “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana”, *Ciencia Administrativa*, número 1, pp. 41-42.

<sup>128</sup> Horacio Mercado Vargas y Marisol Palmerín Cerna, *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*, <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>, (15 de mayo de 2010), p.13.

<sup>129</sup> Con base en Carole Levanti, *Prácticas empresariales y apertura económica en México*, p. 1054.

Del mismo modo, en una de las revistas de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)<sup>130</sup> se opina que las condiciones del entorno de las MiPyME en América Latina no les son particularmente favorables. “Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas”.<sup>131</sup>

La CEPAL<sup>132</sup> dentro de sus investigaciones realizadas en el Programa Mejoramiento de las Condiciones del Entorno Empresarial a nivel internacional, ha recogido algunos de los problemas que los empresarios señalan:

- ✓ “Existen severos problemas de información que inciden en que las decisiones (públicas y privadas) se tomen sobre la base de información deficiente.
- ✓ Las propias percepciones (más o menos informadas) de los responsables de las políticas de fomento se convierten en la base de las acciones, muchas veces sin que se consulte a sus potenciales beneficiarios: los empresarios.
- ✓ Hay carencias de recursos económicos y humanos para aplicar una decidida política descentralizadora.
- ✓ Es poca la difusión de los programas a nivel nacional (federal), departamental (estadual) y local (problemas de información).
- ✓ Los programas se concentran fuertemente en la capital o en áreas relativamente más desarrolladas (grandes ciudades). Si bien esto reconoce la concentración empresarial, deja desvalidas a las empresas de otras zonas, manteniendo la concentración de la oferta.
- ✓ Hay poca coordinación entre instituciones de fomento del sector público (ministerios y otras dependencias), entre el sector público y el privado (entre gobierno y cámaras y gremios), así como entre el gobierno nacional y los gobiernos estatales (departamentales).
- ✓ Hay poca integración entre empresa y escuela (lo que se refleja en el creciente desempleo o subempleo profesional debido a la falta de diálogo sobre inversión en programas útiles para la actividad productiva).
- ✓ En varios programas de fomento, los requisitos de acceso tienden a sacar del mercado a un número significativo de empresas. Si el objetivo es la selectividad la variable es la correcta, pero no puede serlo en contextos donde se plantea la horizontalidad como principio de la acción pública.

---

<sup>130</sup> Emilio Zevallos V., “Micro, Pequeñas y medidas empresas en América Latina”, revista de la Comisión Económica para América Latina 79, p. 58.

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> *Ibid.*, p. 66.

Quizás el elemento más representativo de la problemática descrita, vista desde el lado de la oferta, es la deficiente coordinación entre dependencias del gobierno nacional, y entre ellas y los gobiernos locales.

La insuficiente coordinación, a su vez, resulta del aislamiento en el que se generan las acciones de apoyo, la baja participación de los involucrados en la generación de soluciones, el poco contacto de los agentes públicos con la realidad de las empresas, y la escasa colaboración entre organizaciones del Estado que compiten por espacio dentro del sistema de gobierno.”

De la misma manera, Salvador Mercado H.<sup>133</sup> opina que “los principales problemas que han definido a gran número de pequeñas y medianas empresas mexicanas por ser los motivadores de su preocupante y comentada situación actual:

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y poco planeado.
2. Fijar como metas más importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y de los servicios.
3. Insuficiente incorporación de las modernas tecnologías a sus sistemas de producción.
4. Información de operación insuficiente, imprecisa y desfasada.
5. Hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido.
6. Productividad insuficiente.
7. Inadecuadas estructuras organizacionales.
8. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros.
9. Inadecuadas estructuras financieras.
10. Recursos humanos poco calificados.
11. Escasa atención a los mercados internacionales.”

También es importante mencionar, como información adicional, que se llevó a cabo una “investigación documental de acuerdo a los datos de INEGI (2006) sobre los resultados de INEGI en la Encuesta Nacional de Micronegocios ENAMIN (2002), para analizar y reflexionar los problemas de microempresas. La clasificación de los problemas que utilizó INEGI son: falta de clientes, falta de crédito, bajas ganancias, competencia excesiva, conflicto con los clientes, no les pagan a tiempo, problemas con autoridad y otros problemas.”<sup>134</sup>

Esta investigación es mencionada para tener una referencia de los problemas identificados en las microempresas, tomando en consideración que las pequeñas, medianas y grandes empresas no están exentas de contar con alguna de estas dificultades, por ejemplo como lo es la falta de crédito.

---

<sup>133</sup> Salvador Mercado H., *Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento. ¿Por qué mueren las empresas?*, pp. 345-346.

<sup>134</sup> Ricardo Contreras Soto, *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006)*, p. 1.

De lo descrito anteriormente por diversos autores, esta investigación se enfoca específicamente en el análisis de tres factores o problemas: financieros, administrativos y personales, debido a que estos tres aparecen como constantes o permanentes en los problemas o dificultades mencionadas, como se puede resumir en el cuadro 20:

Cuadro 20

<b>PROBLEMAS O FACTORES IDENTIFICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS</b>		
<b>FINANCIEROS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>PERSONALES</b>
Difícil acceso al financiamiento. (Gov. Mex.)	Costos administrativos altos (Gov. Mex.)	Mayor sensibilidad a las condiciones del entorno (Gov. Mex.)
Falta de acceso al financiamiento (Banco Mundial)	Falta de asesoría empresarial, deficiente administración, recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado, desconocimiento de nuevas tecnologías, mala organización que deriva en una producción de baja calidad. (Banco Mundial)	
Reformas en las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial, sistema financiero, acceso a instituciones de fomento.	Reformas al sistema de distribución, a las leyes, reglamentos y requisitos administrativos para la actividad empresarial, acceso a la tecnología.	El emprendedor es el responsable de la puesta en marcha y del rumbo de la compañía. El empresario debe poseer atributos propios de personalidad, carácter y competencias que le permitan administrar un negocio eficientemente.
Mendoza Domínguez, <i>Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)</i> , pp. 38-44.		
Problemas de tipo macroeconómico y donde las empresas no tienen influencia en su solución.	Problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen y donde las empresas son responsables de su solución y mejora.	
Palomo González, <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.		
Inadecuada articulación del sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; políticas gubernamentales inadecuadas, corrupción administrativa de funcionarios del sector público, falta de financiamiento o carestía del mismo, inapropiada infraestructura técnico-productiva, carencia de recursos tecnológicos, competencia desleal del comercio informal, globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.	La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.	La carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.
Kauffman González, <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.		

Continuación...Cuadro 20

PROBLEMAS O FACTORES IDENTIFICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS		
FINANCIEROS	ADMINISTRATIVOS	PERSONALES
Problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia de los mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.	El difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad.	
Mercado Vargas y Palmerín Cerna, <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p. 13.		
Repercusiones específicas de las crisis (devaluación del peso, crisis e informalidad, inseguridad social). (Carole Levanti).		
Carole Levanti, <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p.1054.		
Existen severos problemas de información que inciden en que las decisiones públicas se tomen sobre la base de información deficiente; las propias percepciones de los responsables de las políticas de fomento se convierten en la base de las acciones, muchas veces sin que se consulte a sus potenciales beneficiarios: los empresarios; es poca la difusión de los programas a nivel nacional, departamental y local; hay poca coordinación entre instituciones de fomento del sector público, entre el sector público y el privado, así como entre el gobierno nacional y los gobiernos estatales; en varios programas de fomento, los requisitos de acceso tienden a sacar del mercado a un número significativo de empresas. (CEPAL)	Bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores, fragilidad administrativa, baja productividad. Información deficiente que incide en las decisiones privadas. (CEPAL)	Poca calificación del propio empresario. (CEPAL)
Zevallos V., <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i> , pp. 58 y 66.		
Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros; inadecuadas estructuras financieras; insuficiente incorporación de las modernas tecnologías; hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido; recursos humanos poco calificados y escasa atención a los mercados internacionales.	Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y poco planeado; fijar como metas más importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y de los servicios; insuficiente incorporación de las modernas tecnologías a sus sistemas de producción; información de operación insuficiente, imprecisa y desfasada; hábito de operar en una situación de excesiva estabilidad dentro de un mercado protegido; productividad insuficiente; inadecuadas estructuras organizacionales; recursos humanos poco calificados y escasa atención a los mercados internacionales.	
Mercado H., <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i> , pp. 345-346.		

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

En los siguientes apartados, a partir de la literatura señalada, se clasificarán en tres factores o problemas que tienen las empresas y se realizará una breve descripción de cada uno.

## **4.2 Factores o problemas financieros de las empresas mexicanas**

Los problemas financieros, se derivan de la palabra financiar, que significa “aportar el dinero necesario para una empresa”<sup>135</sup>; por lo tanto cuando se habla de que las empresas padecen dificultades financieras, significa que no cuentan con el dinero necesario para realizar las operaciones para las que fueron constituidas.

La falta de dinero en las compañías provocan los llamados problemas financieros, que en la mayor parte de las ocasiones se solucionan a través de un financiamiento, que es la obtención del dinero que necesita la compañía para llevar a cabo sus operaciones. La obtención de financiamiento depende de políticas de apoyo a las empresas establecidas por el Gobierno y/o instituciones financieras existentes. Otro aspecto que es importante mencionar y que influye para que una compañía pueda obtener o no el financiamiento que requiere, son los factores macroeconómicos del país. Por lo tanto, el obtener financiamiento se encuentran fuera del control de los empresarios porque se enfrentan a requisitos, lineamientos, plazos, tasas impuestas por terceros y las condiciones en las que se pacte el acuerdo afectan definitivamente a las actividades de las empresas y determinan su futuro.

Los problemas financieros se derivan de la falta o incorrecta administración del recurso financiero (dinero), que por supuesto, tiene sus orígenes en una inadecuada administración y toma de decisiones por parte del empresario, o en muchas ocasiones el entorno (factores macroeconómicos) de nuestro país y del mundo afectan en el eficiente manejo de este recurso en las empresas.

Como ejemplo de la inadecuada administración y toma de decisiones por parte del empresario se puede derivar por el uso de deficiente información, desconocimiento profesional, mínima experiencia. Y en cuanto a las situaciones externas que influyen en la administración del recurso financiero son: crisis económicas, devaluación del peso, altas tasas de interés, lineamientos establecidos por las instituciones financieras para el acceso al financiamiento, entre otros.

De acuerdo a la Secretaría de Economía<sup>136</sup> los “problemas relacionados con financiamiento son:

---

<sup>135</sup> “Financiar”, *Diccionario de la lengua española*, Vigésima segunda edición, [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=financiar](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=financiar), (17 de junio de 2010).

<sup>136</sup> Secretaría de Economía, “Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>, (fecha de consulta 04 de Mayo de 2010), pp. 1-18.

- ✓ Altas tasas de interés. El alto costo de los créditos erige una barrera grande para acceder al financiamiento para actividades empresariales.
- ✓ Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura del riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados.
- ✓ La mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes.
- ✓ En la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuesta.
- ✓ Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.
- ✓ Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Así mismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamiento por percibir la posibilidad de que se violen sus secretos.
- ✓ Cerca del 50% de las empresas no solicita crédito por las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar.”

También existen inconvenientes con el uso de información deficiente e inadecuada, uno de los puntos en donde se refleja más su efecto negativo es en el aspecto financiero, que se pueden ejemplificar de la siguiente manera:

- ✓ “Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES [sic]: si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos micro y pequeños empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.
- ✓ Faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc. [sic]
- ✓ Las cámaras no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.
- ✓ El empresario de las MIPYMES [sic] carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público.
- ✓ No se tiene información respecto a dónde acudir cuando se tiene alguna queja sobre los servicios ofrecidos por los diversos programas gubernamentales de apoyo.”<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> *Ibid*

Otro estudio<sup>138</sup> que presenta resultados sobre la problemática financiera de las empresas y los clasifica en diez categorías principalmente que son: “recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo, ausencia de control financiero y de personal especializado. El 66% de las organizaciones externaron tener algún tipo de dificultades financieras. El bajo nivel de ventas representa la principal problemática que tienen las empresas, seguida por la falta de recursos financieros y el incremento en costo de la materia prima.”

Con base en el pensamiento de los autores descritos y analizados anteriormente, se realiza una síntesis sobre la evolución de los problemas financieros de las empresas mexicanas en el cuadro 21:

Cuadro 21

<b>Evolución de los problemas financieros en las empresas mexicanas</b>		
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>
<b>Orígenes o causas</b>	<b>Obstáculos al obtener financiamiento</b>	<b>Consecuencias</b>
Ausencia de control financiero (cartera vencida, endeudamiento, fugas). Uso de deficiente información financiera. Recurso financiero limitado. Bajas ventas, costos altos. Falta de personal capacitado en el aspecto financiero. No existe planeación financiera.	Altas tasas de interés. Complejidad en los trámites. Largos plazos en la obtención del financiamiento. Desconocimiento de las diversas fuentes de financiamiento. Inadecuada asesoría por desconocimiento de las necesidades de cada empresa. No existen presupuestos ni proyectos de inversión a largo plazo.	Falta de liquidez. Incumplimiento ante obligaciones (proveedores, acreedores, gobierno, accionistas). Incorrecta toma de decisiones. Venta o fusión. Quiebra, cierre.
Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados:		
Mendoza Domínguez, <i>Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)</i> , pp. 38-44.		
Palomo González, <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.		
Kauffman González, <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.		
Mercado Vargas y Palmerín Cerna, <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p. 13.		
Carole Levanti, <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p.1054.		
Zevallos V., <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i> , pp. 58 y 66.		
Mercado H., <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i> , pp. 345-346.		

Este cuadro representa las diferentes etapas por las que atraviesa una compañía cuando padece problemas financieros, y la forma en que van convirtiéndose cada vez más complejos, hasta afectar en el futuro o existencia de la compañía.

<sup>138</sup> Alejandra López Salazar, *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya*, <http://www.eumed.net/libros/2008c/426/index.htm>, (15 de mayo de 2010), p. 19.

En la etapa 1, es cuando inician o se presentan situaciones que dan origen a los problemas financieros como lo es la ausencia del control financiero, no existen procedimientos de control para las entradas y salidas del dinero, no hay una correcta supervisión sobre los vencimientos de pagos de clientes, documentos por cobrar o deudores diversos, lo mismo sucede con las deudas contraídas por la compañía. Lo anterior tiene como consecuencia que la información financiera esté incorrecta.

Al existir un deficiente seguimiento o supervisión en sus cuentas por cobrar y pagar, no se tiene el suficiente dinero para enfrentar sus operaciones y obligaciones cotidianas. También es importante que las empresas tomen medidas preventivas si se tienen bajas ventas, por ejemplo disminuir costos; esto se realiza siempre y cuando se tenga la información suficiente para detectar dicha situación; sin embargo, sino se genera tal información, será imposible establecer una planeación financiera.

Otro aspecto a considerar es la falta de personal capacitado en el área financiera, que se refleja en que los problemas mencionados no se logran controlar o atender a tiempo, estableciendo medidas preventivas o correctivas, es entonces cuando inicia la escasez del recurso financiero.

En la etapa 2, la administración ya está conciente de que existe una carencia del recurso financiero y toma medidas correctivas al respecto mediante la obtención de un crédito y enfrentándose a altas tasas de interés, complejidad en los trámites, largos plazos para la obtención del financiamiento, desconocimiento de las fuentes de financiamiento, inadecuada asesoría que no se apegan a las necesidades o circunstancias por las que atraviesa la compañía.

En estos casos la empresa que está endeuda, en muy pocas ocasiones llega a realizar un presupuesto o proyectos de inversión a largo plazo.

Y finalmente en la etapa 3 es el momento crítico, consecuencia o evolución de los problemas de las dos etapas anteriores, en las que no se han podido controlar o tomar medidas adecuadas y los problemas financieros siguen estando presentes con mayor agudeza y esto provoca que definitivamente la empresa no tenga liquidez, no pueda cumplir con sus obligaciones con sus proveedores, acreedores, gobierno, accionistas; que no se cuente con la información financiera adecuada y en consecuencia se tomen decisiones incorrectas; en algunas ocasiones se llega a la quiebra, fusión, cierre o venta de la compañía.

Los problemas financieros anteriormente descritos demuestran que es una constante que las empresas mexicanas afronten este tipo de situaciones, que finalmente pueden truncar su crecimiento y provocar su cierre.

Mediante los comunicados de prensa emitidos por el Banco de México se presentan los “Resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado

Crediticio”, en donde se puede apreciar el comportamiento ante problemas financieros en las empresas mexicanas, como se puede apreciar en el cuadro 22:

Cuadro 22

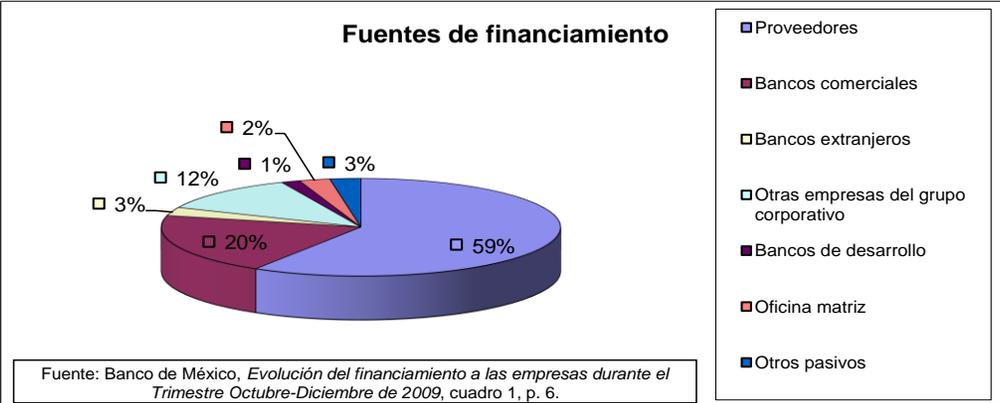
Resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio											
Cuarto Trimestre de 2009											
Porcentaje de Respuestas											
Concepto	Total <sup>1</sup>					4to. Trimestre de 2009					
	2008	2009				Por tamaño de empresa <sup>2</sup>				Por tipo de empresa <sup>3</sup>	
		4to	1er	2do	3er	4to	P	M	G	AAA	Export.
<b>Fuentes de financiamiento</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Proveedores	54.8	56.2	56.7	58.2	58.8	68.7	55.4	49.6	39.3	57.3	60.2
Bancos comerciales	22.8	21.3	22.5	19.7	20.0	17.8	20.7	24.1	14.3	17.9	21.8
Bancos extranjeros	2.2	2.6	2.1	2.1	2.8	1.2	2.7	2.9	17.9	3.6	2.1
Otras empresas del grupo corporativo	13.4	13.1	12.1	13.6	11.9	8.5	15.8	11.7	14.3	13.7	10.3
Bancos de desarrollo	1.4	1.7	1.7	1.9	1.5	0.8	2.3	1.5	3.6	1.3	1.8
Oficina matriz	3.6	3.9	3.8	2.8	2.5	2.3	1.8	3.6	3.6	3.9	1.2
Otros pasivos	1.8	1.3	1.1	1.7	2.5	0.7	1.3	6.6	7.0	2.3	2.6
<b>Empresas que utilizaron crédito bancario</b>	28.6	28.2	27.0	22.1	23.7	17.2	25.2	31.3	46.7	24.2	23.2
<b>Destino:</b>											
Capital de trabajo	57.1	64.0	69.2	57.7	61.0	71.4	54.4	64.4	40.0	61.4	60.7
Reestructuración de pasivos	13.6	11.0	9.8	11.7	8.4	4.8	8.8	13.3	0.0	10.0	7.1
Operaciones de comercio exterior	8.4	3.7	3.5	7.3	8.4	2.4	8.8	11.1	20.0	8.6	8.3
Inversión	18.8	19.1	14.0	21.2	18.8	16.7	26.3	8.9	30.0	17.1	20.2
Otros propósitos	1.9	2.2	3.5	2.2	3.4	4.7	1.7	2.3	10.0	2.9	3.7
<b>Empresas que no utilizaron crédito bancario</b>	71.4	71.8	73.0	77.9	76.3	82.8	74.8	68.7	53.3	75.8	76.8
<b>Motivo (nuevas opciones de respuesta, por ciento de empresas) <sup>4</sup> y <sup>5</sup></b>											
Aumento en las tasas de interés del mercado de crédito bancario	49.8	38.5	33.8	34.9	27.9	28.0	25.7	33.3	12.5	27.5	28.2
Mayores restricciones en las condiciones de acceso al crédito bancario	44.8	49.1	48.7	49.5	45.1	47.0	46.9	40.9	12.5	46.9	43.6
Aumento en los montos exigidos como colateral	15.9	15.4	13.0	15.3	17.2	16.1	20.4	16.7	0.0	14.4	19.5
Deterioro en la situación económica actual y/o esperada del país	37.5	49.8	52.6	55.0	53.2	54.8	55.8	50.0	12.5	50.0	55.9
Disminución en la demanda actual y/o esperada de productos o servicios	18.4	20.1	29.2	23.2	25.6	29.8	23.9	21.2	0.0	18.8	31.3
Mayores dificultades para el servicio de la deuda bancaria	8.3	5.5	5.8	8.0	5.9	4.2	7.1	9.1	0.0	6.9	5.1
Otros	4.3	6.6	6.8	10.1	5.9	5.4	5.3	6.1	25.0	7.5	4.6
<b>Empresas que otorgaron algún tipo de financiamiento</b>	81.70	80.8	84.4	82.9	82.8	82.3	86.8	82.3	53.3	84.8	81.1
<b>Destino:</b>											
Clientes	76.0	77.3	72.1	76.6	78.5	83.9	75.3	73.7	72.7	75.0	81.9
Proveedores	10.2	10.8	16.2	13.1	9.6	6.7	10.8	12.1	18.2	12.9	6.3
Empresas del Grupo	13.5	11.6	11.4	10.1	11.3	8.8	13.3	14.2	0.0	11.6	11.0
Otros	0.3	0.3	0.3	0.2	0.6	0.6	0.6	0.0	9.1	0.5	0.8
<b>Plazo prom. del financiamiento en días</b>											
Clientes	70	62	61	60	60	48	63	85	36	52	67
Proveedores	43	39	42	42	41	36	36	52	60	41	42
Empresas del Grupo	74	67	66	85	67	58	73	66	0	55	78
<b>Solicitará financiamiento en los próximos 3 meses</b>	64.4	57.6	58.5	60.0	57.2	56.7	62.9	51.0	46.7	63.0	52.4
1 Muestra con cobertura nacional de por lo menos 500 empresas. La respuesta es voluntaria y confidencial.											
2 El tamaño de las empresas se determinó con base en el valor de ventas en 1997:											
Tamaño	Valor de ventas				Proporción						
Pequeñas	1 - 100 millones de pesos				38.2						
Medianas	101 - 500 millones de pesos				35.4						
Grandes	501 - 5,000 millones de pesos				22.5						
AAA	Más de 5,000 millones de pesos				3.9						
3 Las empresas no exportadoras son aquellas que exclusivamente importan mercancías y servicios, así como las que no tienen actividad de comercio exterior.											
4 La suma de las respuestas puede ser superior a 100 por ciento debido a que al responder a esta pregunta es posible elegir más de una opción.											
5 A partir del comunicado de prensa correspondiente al tercer trimestre de 2008, se pregunta como factores limitantes para el uso del crédito bancario el cambio en las condiciones generales del mercado de crédito o de la empresa. Los resultados de esta pregunta son presentados como porcentaje de las empresas encuestadas que no recibieron crédito bancario en el período.											
Fuente: Banco de México, <i>Evolución del financiamiento a las empresas durante el Trimestre Octubre-Diciembre de 2009</i> , cuadro 1, p. 6.											

El cuadro 22 refleja el comportamiento de las empresas mexicanas ante los problemas financieros que enfrentaron, del cuarto trimestre del 2008 al cuarto trimestre de 2009, así como por tamaño de empresa y por tipo de empresa

(exportadora y no exportadora). En él se presenta cuáles son las fuentes de financiamiento más utilizadas, la forma en que utilizaron su crédito bancario, los motivos que tienen las empresas para no utilizar un crédito bancario, el destino que otorgaron las empresas para el financiamiento obtenido y el porcentaje de empresas que solicitará financiamiento durante los próximos tres meses.

Los resultados obtenidos durante el trimestre octubre –diciembre 2009, son: “las principales fuentes de financiamiento utilizadas fueron las siguientes: proveedores (58.8 por ciento de la respuestas), bancos comerciales (20.0 por ciento), otras empresas del grupo corporativo (11.9 por ciento), oficina matriz (2.5 por ciento), bancos extranjeros (2.8 por ciento), bancos de desarrollo (1.5 por ciento) y otros pasivos (2.5 por ciento), como se puede apreciar en la gráfica 3:

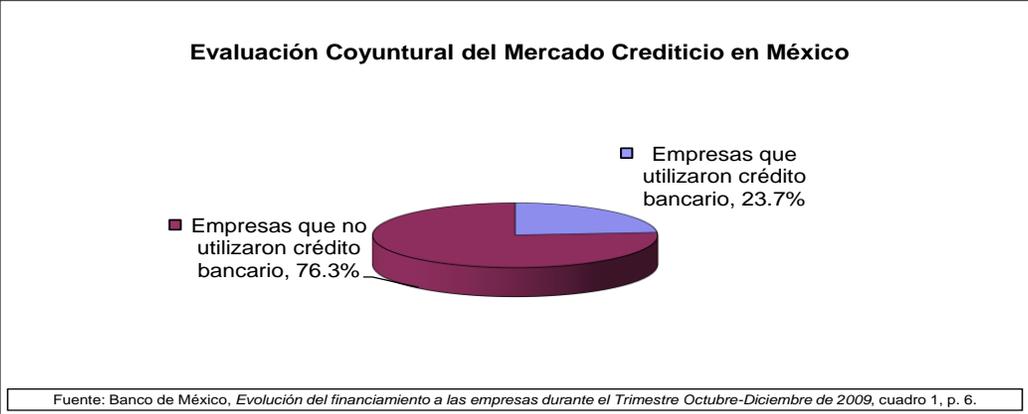
Gráfica 3



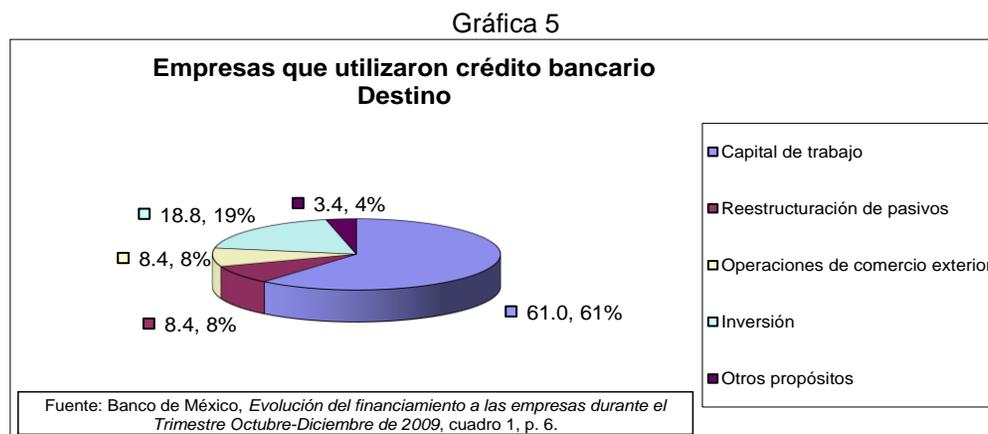
La principal fuente de financiamiento en las empresas mexicanas son los proveedores, es decir, las empresas mexicanas manejan el dinero o alargan el período de pago de los proveedores para utilizar este dinero en sus operaciones.

Del 100% de las empresas encuestadas, en donde el Banco de México se basa en una muestra con cobertura nacional de por lo menos 500 empresas, el 23.7% utilizaron un crédito bancario y el resto del 76.3% de las empresas no utilizaron un crédito bancario, conforme la gráfica 4:

Gráfica 4



El 23.7 por ciento de las empresas encuestadas señalaron que obtuvieron algún tipo de crédito bancario, canalizándolo a los siguientes usos: capital de trabajo (61.0 por ciento de las respuestas), inversión (18.8 por ciento), reestructuración de pasivos (8.4 por ciento), operaciones de comercio exterior (8.4 por ciento) y otros propósitos (3.4 por ciento), conforme a la gráfica 5:



El financiamiento que obtiene la mayoría lo canaliza al capital de trabajo, es decir, para enfrentar sus deudas a corto plazo.

Adicionalmente, los motivos señalados por las empresas encuestadas que no utilizaron crédito bancario (76.3 por ciento del total) fueron: deterioro en la situación económica actual y/o esperada del país (53.2 por ciento de las empresas), mayores restricciones en las condiciones de acceso al crédito bancario (45.1 por ciento), aumento en las tasas de interés bancarias (27.9 por ciento), disminución en la demanda actual y/o esperada de productos o servicios (25.6 por ciento), aumento en los montos exigidos como colateral (17.2 por ciento), mayores dificultades para el servicio de la deuda bancaria (5.9 por ciento) y otros factores (5.9 por ciento)<sup>139</sup>; como se puede apreciar en la gráfica 6.

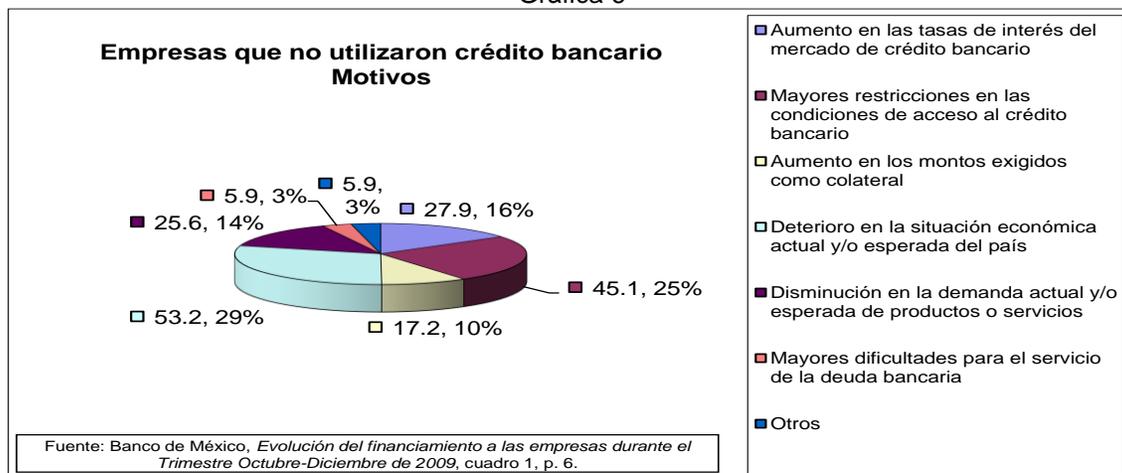
El motivo por la que las empresas no utilizaron el crédito bancario fue la situación económica del país, sin restar importancia al aumento en las restricciones en las condiciones de acceso al crédito bancario y el incremento de las tasas de interés; situación que confirma lo descrito en los problemas que enfrentan las compañías mexicanas cuando optan por conseguir un financiamiento.

“Por otra parte, durante el trimestre reportado, el 82.8 por ciento de las empresas expresó haber otorgado algún tipo de financiamiento, principalmente a sus clientes. Disminuyó la proporción de empresas exportadoras que utilizaron crédito bancario con respecto al trimestre anterior (de 25.8 a 24.2 por ciento de las empresas), mientras que para las empresas no exportadoras aumentó (de 19.1 a 23.2 por ciento de las empresas). También una menor proporción de empresas

<sup>139</sup> Banco de México, *Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Octubre-Diciembre de 2009*, 1-6 pp.

exportadoras y de no exportadoras manifestó su intención de solicitar algún tipo de financiamiento los próximos tres meses.”<sup>140</sup> Lo anterior como resultado de la situación económica de del país.

Gráfica 6



Por último y tomando como referencia el estudio “Doing Business 2010”<sup>141</sup> que realiza el Banco Mundial en donde mide la forma en la cual las regulaciones gubernamentales fomentan la actividad empresarial o la restringen mediante once indicadores que cubren áreas de competencia federal, estatal o municipal, se puede identificar en que lugar se encuentra México en el indicador “Obtener crédito”, en comparación con 183 países del mundo, conforme el cuadro 23:

Cuadro 23

Ranking de México en "Doing Business"		
Concepto	2009	2010
Facilidad para hacer negocios		51
Iniciar una empresa	114	90
Manejo de permisos de construcción	33	37
El empleo de los trabajadores	136	136
Registro de propiedades	90	99
Obtener crédito	59	61
Protección de los inversores	38	41
Pago de impuestos	149	106
Comercio transfronterizo	69	74
Cumplimiento de contratos	76	81
Cierre de una empresa	24	24

Fuente: Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, *Doing Business in Mexico 2010*, Washington, 2009, <http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/MEX.pdf>, (16 de junio de 2010), pp. 2-45.

<sup>140</sup> *Ibid.*

<sup>141</sup> Con base en Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, *Doing Business in Mexico 2010*, pp. 1-45.

Se puede apreciar que ocupa el lugar 61° en el año 2010 en comparación con 183 países, de esta manera al comparar con el año 2009 bajó dos lugares su posición en obtener créditos, es decir, la situación pudo haber empeorado. En este indicador se evalúan los siguientes puntos que se presentan en el cuadro 24.

Cuadro 24

<b>Obtener crédito en México</b>			
<b>Concepto</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rango		59	61
La fuerza del índice de derechos legales (0-10)	4	4	4
La profundidad de la información del índice de crédito (0-6)	6	6	6
La cobertura de la oficina privada (% de los adultos)	61.2	70.8	77.5
Registro Público de cobertura (% de los adultos)	0.0	0.0	0.0

Fuente: Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, *Doing Business 2010*.

<http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/MEX.pdf>, (16 de junio de 2010), pp. 2-45.

Además este estudio que elabora el Banco Mundial tiene como objetivo primordial analizar los resultados económicos de las regulaciones e identificar qué reformas han tenido éxito, dónde y por qué.

Mediante el estudio “Doing Business 2010” de nuevo se confirma que la situación en México no es favorable en cuanto a la obtención de créditos para las empresas mexicanas.

### **4.3 Factores o problemas administrativos de las empresas mexicanas**

Los problemas administrativos son el resultado de la falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente su empresa; este factor se encuentra dentro del control del empresario.

Las dificultades administrativas son una “serie de problemas que aquejan a las organizaciones de nuestro tiempo, frenando así su competitividad, eficiencia, productividad y rentabilidad, ejemplo de éstos son:

Falta de misión y visión, estructura organizacional deficiente, centralización de poder, falta de políticas y procedimientos, falta de controles, falta de comunicación, falta de evolución y seguimiento, desinterés por aspectos jurídicos,

desconocimiento de matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), carencia de establecimiento de objetivos”.<sup>142</sup>

Desde el punto de vista de la Secretaría de Economía<sup>143</sup>, “los principales problemas administrativos son:

- ✓ La mayoría de las empresas define su estrategia de desarrollo pero, por falta de coordinación con sus áreas funcionales, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de sus metas estratégicas.
- ✓ El uso de equipo de cómputo en las PYMES [sic] se limita a aplicaciones administrativas de baja complejidad.
- ✓ En materia, de manejo de información, las empresas tienen problemas importantes pues se utilizan sólo fuentes convencionales y poco actualizadas.
- ✓ La gestión de recursos humanos, a nivel de discurso, tiene un valor importante, pero en la realidad la inversión en aspectos como reclutamiento, capacitación y remuneración del personal es muy escasa.
- ✓ La estrategia tecnológica de las PYMES [sic] se define, en la mayoría de los casos, de manera informal sin que se revise su congruencia con los objetivos globales.
- ✓ La mayor parte de las empresas utiliza tecnologías maduras e invierte poco en su modernización.
- ✓ Apenas el 40% de las empresas, cuenta con un plan para el desarrollo de la calidad de sus proveedores, sin que se contemplen relaciones y alianzas con ellos que reporten un mayor beneficio.
- ✓ Los sistemas de calidad empleados en las PYMES se basan en los métodos de detección - corrección de problemas.
- ✓ La estrategia y gestión financiera de las empresas es muy conservadoras.
- ✓ La mayor parte de las empresas no utiliza los apoyos ofrecidos por diferentes instancias gubernamentales de la Banca de Desarrollo y la comercial.”

En el estudio de Jurado *et al*,<sup>144</sup> a pesar de que fue realizado hace más de diez años, estos inconvenientes o dificultades siguen vigentes en nuestros días; por tal motivo, es importante mencionar los resultados obtenidos sobre la problemática de las PYMES y que pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

---

<sup>142</sup> Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE), “Los 10 errores más comunes”, <http://www.canieti.net/assets/files/59/Conferencia%20Los%2010%20Errores....pdf>, (04 de Mayo de 2010), pp. 1-20.

<sup>143</sup> Secretaría de Economía, “Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEM PRESAS.pdf>, (04 de Mayo de 2010), pp. 1-18.

<sup>144</sup> Jurado *et al* 1997, citado por Miguel A. Palomo González, *Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES*, p. 27.

- a) Organización. Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- b) Recursos Humanos. Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- c) Mercadotecnia. Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y, adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- d) Producción. Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
- e) Innovación Tecnológica. Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
- f) Contabilidad. Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos reales.
- g) Finanzas. Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- h) Fiscal. Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

Por otro lado, Emilio Zevallos<sup>145</sup> opina que algunas de las problemáticas de las empresas mexicanas en el aspecto administrativo son:

En el aspecto financiero, el escaso acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito.

En el ámbito de la tecnología e información, existe una ausencia de información relevante sobre mercados, oferta, demanda y otros aspectos.

Respecto a la comercialización, los problemas vienen de la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas. Existe una estructura regulatoria que favorece la presencia de prácticas clientelísticas y corrupción en muchas de las gestiones ante la autoridad.

La cooperación entre empresas está siendo gravemente descuidada en la medida en que existe gran asimetría en la relación entre grandes y pequeñas empresas, debido al poder de mercado de las primeras.

La ausencia de organizaciones de representación de las pyme reduce también la posibilidad de que éstas hagan oír sus demandas.

La inadecuada orientación de la formación escolar, técnica y profesional conduce a sobrepoblar algunas especialidades en desmedro de otras. Además, la débil

---

<sup>145</sup> Con base en Emilio Zevallos V., *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*, p. 61.

vinculación entre empresa y escuela redundante en una oferta educativa inadecuada para las necesidades productivas. Éstas son algunas de las razones, según señalan los propios empresarios, por las que las empresas no logran mejorar su competitividad.

Asimismo, Salvador Mercado considera que el fracaso e ineficacia de las empresas pequeñas y medianas es consecuencia de sus problemas en: financiamiento, organización y administración, tecnología, mercado y otros como la localización.<sup>146</sup>

Con base en los autores descritos, se puede resumir los problemas administrativos más comunes en las empresas mexicanas y de alguna manera presentar su evolución, cuando inician, cómo se desarrollan y los resultados que se pueden obtener si no se solucionan a tiempo. Esto se refleja en el cuadro 25:

Cuadro 25

<b>Evolución de los problemas administrativos en las empresas mexicanas</b>		
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>
<b>Inicio</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Resultados</b>
<p>Desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo.</p> <p>Falta de una adecuada planeación (misión, visión, objetivos, metas, políticas, definición de resultados, controles, procedimientos y organización).</p> <p>Centralización de poder e inadecuada comunicación en la organización.</p> <p>Uso de información deficiente.</p> <p>Desconocimiento de obligaciones legales, administrativas, contables y fiscales.</p> <p>No existe planeación estratégica (objetivos-estrategias-resultados)</p>	<p>Personal sin capacitación adecuada (falta de coordinación con sus áreas funcionales).</p> <p>Falta de modernización y uso de tecnologías.</p> <p>Falta de innovación en el servicio y/o producto en el mercado.</p> <p>No existe seguimiento de los controles administrativos.</p> <p>Escasa implementación de sistemas de calidad o programas de mejora continua.</p>	<p>Inadecuada toma de decisiones.</p> <p>No se alcanzan los resultados y metas esperadas.</p> <p>Problemas con dependencias gubernamentales por incumplimiento de sus obligaciones legales, administrativas, fiscales, contables.</p> <p>Fusión o venta.</p> <p>Quiebra, cierre.</p>
Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados:		
Mendoza Domínguez, <i>Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)</i> , pp. 38-44.		
Palomo González, <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.		
Kauffman González, <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.		
Mercado Vargas y Palmerín Cerna, <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p. 13.		
Carole Levanti, <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p.1054.		
Zevallos V., <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i> , pp. 58 y 66.		
Mercado H., <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i> , pp. 345-346.		

<sup>146</sup> Salvador Mercado H., *Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento. ¿Por qué mueren las empresas?*, pp. 307-315.

En la etapa de inicio, los problemas como desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo, centralización de poder, inadecuada comunicación, uso de información deficiente, desconocimiento de obligaciones y falta de planeación estratégica, son muy comunes en las empresas mexicanas y pueden ser controlados si se atienden a tiempo. Es decir, que se establezcan procedimientos para controlarlos; uno de los problemas más representativos es el desconocimiento del empresario del aspecto administrativo, el cual requiere capacitación administrativa y sensibilizarse en cuestiones de trato con su personal, si se logra esto se reflejará una adecuada administración en donde se cuente con la misión, visión, objetivos, metas, políticas y funciones bien definidas, procedimientos de control, con esto existirá una adecuada organización estructural. Asimismo se tiene que establecer una planeación estratégica en donde se establezcan los objetivos a cumplir, acciones a realizar para cumplir con dichos objetivos y definir claramente los resultados por obtener.

Con base en lo anterior, podrá existir una delegación de autoridad y responsabilidad y el empresario contará con mayor tiempo para supervisar a sus subordinados. Otro aspecto que es importante que conozca el empresario, es la correcta interpretación de la información financiera que se genera en su empresa para comparar la planeación establecida con los resultados obtenidos.

Cuando la administración detecte los problemas descritos en la etapa 1 es el momento de solucionarlos; si no se atienden pueden agudizarse y presentarse los descritos en la etapa de desarrollo.

En la etapa 2, denominada como de desarrollo, es cuando no se solucionaron los problemas descritos en la etapa 1 y entonces éstos se vuelven cada vez más complejos que nos dan como resultados las siguientes circunstancias: falta de coordinación en las áreas funcionales, falta de modernización y uso de tecnologías, no existe innovación en el mercado, no existe seguimiento de controles administrativos, no hay implementación de sistemas de calidad o programas de mejora continua. Las problemáticas anteriores reflejan una inadecuada administración en donde cada área trabaja por su cuenta y no existe un trabajo en equipo, los resultados serán deficientes.

Lamentablemente, si no se atienden estos problemas pueden llegar a tener resultados nada favorables como los que se encuentran enlistados en la etapa 3 como son: inadecuada toma de decisiones, no se obtienen los resultados esperados, problemas por incumplimiento de obligaciones, quiebra, fusión, cierre o venta de la compañía.

#### **4.4 Factores o problemas familiares de los empresarios mexicanos**

Los problemas familiares o personales son los que surgen cuando las empresas son familiares y se crean conflictos en los integrantes de la familia que laboran en

el negocio. Este factor sí se encuentra bajo el control del empresario y tiene un enfoque interno.

Las causas principales de los conflictos<sup>147</sup> en las empresas familiares son las siguientes:

*Confusión entre los sistemas empresa y familia*

No existe una separación entre los subsistemas familiares y el de la empresa; se tiene la misma jerarquía en la empresa que la de la familia. En la medida que se separen los subsistemas familiares y de empresa, también se reducirán los conflictos. Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.

*Juego de roles inadecuados dentro de la empresa:*

Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren. Por ejemplo, el padre hace valer su opinión sobre la de sus hijos, aunque los hijos tengan la razón.

*Estructuras organizacionales inadecuadas:*

Mala organización y diseño ineficaz de su estructura por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz. Como ejemplo de esta problemática es cuando el hermano del dueño, aunque no tenga la formación y experiencia profesional se le dará un puesto como alto funcionario en un área en donde desconoce por completo su funcionamiento, como consecuencia, su labor será inadecuada.

*Exceso de miembros de la familia en la organización:*

Esto sucede cuando el dueño contrata a la mayoría de sus familiares en su empresa, aunque no cubran el perfil profesional, con el fin de rodearse de gente confiable, sin embargo, esto tendrá consecuencias negativas a largo plazo para la compañía. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. Contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. La primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

*Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar)*

Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de la familia y sin tomar en cuenta su perfil profesional o actividad desarrollada en la compañía. Con respecto al punto de remuneración, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas de

---

<sup>147</sup> Apartado desarrollado con base en Imanol Belausteguigoitia Rius, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, pp.89-96.

empresa y de familia. Remunerar a los miembros de la familia en relación con sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes puntos de vista, dado que difícilmente habrá consenso sobre las capacidades y talentos de éstos.

*Comportamientos cruzados:*

Existe desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente, es decir en la empresa, se discuten asuntos familiares y en el seno familiar se abordan temas de trabajo. Es importante realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa.

Además de las causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas están estas otras causas de conflictos:

- √ *Clima organizacional poco propicio para el desarrollo:* cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones. El clima organizacional favorable esta integrado por la libre expresión de ideas y sentimientos. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones laborales (clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas.
- √ *Comunicación diferente:* cuando no existe una buena comunicación entre los integrantes de la empresa, se recomiendan algunos de los siguientes factores para lograr una comunicación positiva:
  - *Escuchar activamente.*
  - *Elegir el medio de comunicación adecuado.*
  - *Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad.*
- √ *Luchas de poder por el control de la compañía:* a medida que la generación menor se desarrolla en la organización suele exigir más espacios y desea participar cada vez más en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. La simple idea de perder el control ante los menores puede provocar que los mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación.

Con base en el estudio realizado por PricewaterhouseCoopers<sup>148</sup> sobre las empresas mexicanas ciertamente se pueden encontrar varias debilidades en el estudio de la empresa familiar como tal debido a la gran complejidad que este tipo de organización representa al momento de mezclar e interrelacionar dos mundos

---

<sup>148</sup> PricewaterhouseCoopers 2008, citado por José Manuel Pérez *et al*, "Estudio de las empresas mexicanas", pp. 4-5.

diferentes y con fines diversos en un sólo ambiente y entidad: la empresa y la familia.

El nepotismo, la confusión entre empresa y familia (o la carencia de una clara definición de roles dentro de la empresa), exceso de familiares en la empresa generando rivalidad, resentimiento o conflictos emocionales, falta de desarrollo de planes de vida y carrera dentro de la empresa, autocracia y paternalismo, resistencia al cambio, falta de visión a largo plazo y organización poco profesional.”

También se han identificado tres factores que llevan a las empresas familiares al fracaso: la falta de competitividad, el fraccionamiento de la unidad económica y los problemas entre los accionistas.

La falta de competitividad surge cuando la empresa no sabe enfrentar las nuevas tecnologías, ni crecer; el fraccionamiento de la unidad económica o la disociación del capital, clásico de la empresa latina familiar, por los problemas que surgen de generación en generación y los problemas entre los accionistas que generan a la larga la separación de ésta.

El estudio afirmó que “la falta de competitividad emana de un problema de estructura en el control en los órganos de gobierno de la empresa familiar, que lleva a que no se le brinde la atención adecuada. Para contrarrestar este problema se debe convencer a algunos funcionarios del nuevo gobierno a que el mal no radica en darles más financiamiento o de abrirles puertas a opciones de comercialización extranjera; sino que se debe generar una cultura verdaderamente empresarial y más profesional en las empresas familiares.”<sup>149</sup>

Asimismo uno de los principales problemas familiares que enfrentan las empresas mexicanas familiares es la falta de un plan de sucesión adecuado, esto es debido a circunstancias que enfrentan como “la resistencia del propietario-fundador; el desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio; la percepción de los logros del propietario fundador y del sucesor; criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial; participación de la familia en la estructura de la propiedad y de la dirección y la no planeación del proceso de sucesión.”<sup>150</sup>

Además de los autores presentados, a continuación se presentan los resultados de un estudio que se realizó sobre las empresas mexicanas del estado de

---

<sup>149</sup> Juan Manuel Ferrón, “Inician actividades derivadas del convenio con la PriceWaterhouseCoopers”, <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2007/05/02/41737/inician-actividades-derivadas-conveniopricewaterhousecoopers.html>, (15 de mayo de 2010).

<sup>150</sup> Maria Mercedes Navarrete, *Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas*, p.5.

Guanajuato<sup>151</sup> en una población de 420 empresas, en donde la investigación partió del interés por conocer las empresas familiares, sus lógicas sociales y culturales en la dinámica económica. Por un lado se analizan las virtudes de éstas y por otro lado sus problemas y efecto económico. De este estudio mencionado se toman como referencia para esta investigación como principales problemas familiares los siguientes que aparecen en el cuadro 26:

Cuadro 26

<b>Problemas familiares en las empresas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Problemas con las decisiones	20	6.34%
Falta de apoyo y responsabilidad	16	5.07%
Sucesión	14	4.44%
Familia y dinámica de crecimiento	12	3.80%
Problemas técnicos	9	2.85%
Problemas con división de trabajo familiar	9	2.85%
Envidias	8	2.54%
Ausencia de controles con la familia	6	2%
Fuente: Ricardo Contreras Soto y Rafael Regalado Hernández, <i>Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato)</i> , www.eumed.net/libros/2008c/437/, p. 44.		

En cuanto a la *toma de decisiones*, en una empresa familiar a mayor miembros de familia, mayores son las discrepancias y mayores los posibles problemas. Por encima del estilo de dirección, deben de ser los criterios técnicos que sustenten las decisiones, orientados en criterios de prioridad o fines, así como establecer criterios de ponderación de argumentos o pruebas, cuando está muy disputada las posiciones de los miembros, se requiere un tercero independiente (de preferencia profesional), con capacidad técnica y experiencia para dar una valoración técnica.

Con referencia a la *falta de apoyo y responsabilidad*, derivado de la estructura familiar se observa que existen algunos miembros que no asumen plenamente su función de colaboración responsable. La empresa es compromiso social, la responsabilidad como principio debe de quedar clara, pero debe de tener una compensación justa, compensación económica y simbólica, las cargas deben ser justas, la responsabilidad se predica con el ejemplo.

<sup>151</sup> Apartado desarrollado con base en Ricardo Contreras Soto y Rafael Regalado Hernández, *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato)*, pp. 44-64.

La *sucesión* es uno de los problemas más comunes en las empresas de relación familiar. Una de las preguntas que se hacen las personas de las empresas es ¿quién va a ser el heredero o sucesor?, pregunta que el dueño debe resolver de manera planeada y consensuada con los demás miembros de familia. La sucesión no es sólo un problema de bienes, recursos, es un problema de conocimiento, aptitud, actitud, responsabilidad, habilidad, experiencia para manejar la empresa.

La *familia siempre está en dinámica de crecimiento*, es importante considerar que la empresa y la familia no son entidades estáticas y ambas requieren tiempos, dedicación, evolucionan o retroceden, tienen capacidades que buscan caminos, y hay momentos en que se exige para seguir creciendo y por lo tanto surgen los problemas. La dinámica de crecimiento, pareciera ser nada más requerimientos de recursos, sin embargo, se debe de pensar si la familia está a la altura de las circunstancias y de los retos. Por otro lado, puede ser que la familia también sea más grande que la organización o que tenga en un momento de desarrollo, con otras expectativas.

Los *problemas técnicos* se reflejan en la capacidad técnica de resolver problemas de manera profesional, es decir racional, apoyados en el conocimiento construido en los campos de la ciencia, choca principalmente con los criterios de autoridad familiar, que muchas veces es arbitraria, en el mejor de los casos es un saber empírico que no esta regulado por la sospecha, ni las pruebas, ni la comparación (pero que tampoco debemos echarlo en saco roto). Por concentrar las decisiones en el poder, la autoridad familiar obstaculiza los procesos de desarrollo de la empresa.

Para los *problemas con división de trabajo familiar* es importante definir las relaciones sociales como estructura, es definir la forma de comunicación en la organización. La división del trabajo, cuando no está claramente especificada puede llegar a crear problemas de asignación de funciones

Las *envidias* se reflejan en problemas comunes que se dan entre los familiares de las empresas que tienen que ver con la forma de participación y posición de sus miembros con referencia al poder. Las relaciones familiares en las empresas son lazos sociales, vínculos de conocimiento, historias de afecto y aprendizaje, pero también tensiones en estructuras de poder, tendencias en entramados y relatos de ambición e interés con los beneficios y especies de capitales (económicos, sociales, simbólicos, culturales, tecnológicos) que se dan en las organizaciones.

La *ausencia de controles con la familia* es uno de los riesgos que se presentan en las empresas familiares, la falta de control de hasta donde puede un miembro de la familia actuar personalmente en detrimento del negocio. También no solo falta los controles con la familia, sino para las operaciones cotidianas, este es un problema que está articulado con la capacidad técnica.

Por otro lado, es importante mencionar que un problema significativo en las empresas familiares es la falta de un plan de sucesión. La sucesión implica la

entrega de la dirección de la empresa de los fundadores a la siguiente generación; este proceso necesita planearse anticipadamente para prevenir cualquier imprevisto y contar con el tiempo suficiente para la correcta elección y capacitación del nuevo dirigente.

“La sucesión en las empresas familiares se ha convertido en uno de los mayores tropiezos para la continuidad de las organizaciones; en la segunda generación de 100% pasan a 30%. El éxito que hoy tienen muchas en México se debe mayoritariamente a las nuevas generaciones, quienes llegan a una administración cada vez más consciente de las realidades financieras, el mercado, las relaciones públicas y la política actual. Es importante tomar en cuenta ciertos factores: una integración temprana de los hijos a los diversos roles operativos y administrativos dentro de la compañía, un plan de sucesión elaborado, cierta anticipación psicológica del sucedido para dejar la compañía a buen tiempo.”<sup>152</sup>

Otro factor que es determinante en los problemas personales o familiares que se presentan en las empresas mexicanas es que el empresario requiere contar con características de emprendedor-innovador y a la vez de administrador.

El emprendedor tiene cualidades distintivas y excepcionales; las distintivas son: propensión a iniciar una empresa, capacidad de adaptación (mente abierta), capacidad para la obtención de recursos, cualidad de menor importancia (audacia, creatividad, visión y previsión, gran ambición, carisma, uso del poder, habilidades administrativas). Las cualidades excepcionales son: predisposición, formulación de estrategias, ejecución, límites de especialización, relación con la estructura de la industria.<sup>153</sup>

El emprendedor innova, crea, enfrenta riesgos, busca nuevas oportunidades, promueve el crecimiento, tiene capacidad de negociación, persuade, crea redes de comunicación; el administrador tiene una formación profesional que le permite organizar, coordinar personal, ordenar, cumplir compromisos, gestionar recursos, conocer y usar nuevas tecnologías, interpretar y analizar información financiera, estar actualizado en aspectos legales, administrativos, fiscales, tomar decisiones, entre otros. La unión de estas habilidades, del emprendedor y administrador necesita un empresario mexicano.

“El factor que determina en mayor medida el éxito de la MIPyME está en la figura del emprendedor, en su capacidad para afrontar las condiciones del entorno, en las virtudes que se le atribuyen al ser visionario y tomador de riesgos, en su capacidad para administrar y organizar un negocio, pero también en la capacidad de interpretar la dinámica de la economía mundial para aprovechar las oportunidades y retos que ofrece, solventar las debilidades de la empresa pequeña por medio del acceso a los distintos programas de apoyo, fomentar las relaciones formales e informales con empresas e instituciones que incrementen su

---

<sup>152</sup> José Manuel Pérez *et al*, “Estudio de las empresas mexicanas”, pp. 5-7.

<sup>153</sup> Con base en Amar V. Bhidé, *Origen y evolución de nuevas empresas*, pp.89-121 y 369-401.

capital social y capitalizar sus fortalezas, de tal forma que la MIPyME pueda competir.”<sup>154</sup>

Conforme a los autores anteriormente citados, se puede resumir la existencia de problemas familiares de los empresarios mexicanos en nuestro país, los cuáles se presentan por medio del cuadro 27:

Cuadro 27

<b>Evolución de los problemas familiares en los empresarios mexicanos</b>		
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>
<b>Inicio</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Resultados</b>
Falta de delimitación entre empresa-familia (no existe una división clara de trabajo y remuneración, deficiente organización, capacitación, comunicación.) Lucha de poder (envidias, conflictos). Organización poco profesional (no hay planeación, escasa uso de tecnología). Carencia de cultura empresarial (proceso de aprendizaje continuo de la organización). El empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador.	Falta de competitividad, no usan nuevas tecnologías, no planean su crecimiento. Ausencia de controles con la familia. Falta de apoyo y responsabilidad de los familiares. Falta de profesionalización en la compañía. Problemas entre accionistas familiares. No existe un plan de sucesión.	Inadecuada toma de decisiones. Disociación del capital y por consecuencia de la entidad económica. Rompimiento de lazos familiares. Elección inadecuada del sucesor que los lleva a no alcanzar los resultados esperados a corto y/o largo plazo. Fusión o venta de la empresa. Quiebra, cierre.
Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados:		
Mendoza Domínguez, <i>Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)</i> , pp. 38-44.		
Palomo González, <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.		
Kauffman González, <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.		
Mercado Vargas y Palmerín Cerna, <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p. 13.		
Carole Levanti, <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p.1054.		
Zevallos V., <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i> , pp. 58 y 66.		
Mercado H., <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i> , pp. 345-346.		

Este cuadro representa los problemas personales que padecen los empresarios mexicanos conforme a su complejidad, en la primera etapa son comunes y pueden tener una solución a tiempo, ejemplo de estas problemáticas son: falta de delimitación entre empresa-familia, lucha de poder, organización poco profesional, carencia de cultura empresarial, el empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador; lo anterior tiene solución si se concientiza al dueño de que es necesario que exista una profesionalización en su empresa, con el fin de elegir al personal adecuado y capaz para cada puesto, sin que precisamente sea un familiar.

<sup>154</sup> Sergio A. Mendoza Domínguez, *Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*, p. 46.

En la segunda etapa se requiere mayor tiempo y esfuerzo para su solución, las problemáticas descritas son: falta de competitividad, ausencia de controles con la familia, falta de apoyo y responsabilidad de los familiares que trabajan en la empresa, falta de profesionalización, problemas entre accionistas y no existe un plan de sucesión; estas problemáticas suceden cuando en la primera etapa el dueño no acepto profesionalizar su empresa y siguen dentro de ésta familiares que sin tener la experiencia y formación profesional adecuada ocupan puestos en áreas importantes para la compañía. Las decisiones tomadas por las personas que ocupan estos puestos determinan el desarrollo, crecimiento o progreso de la compañía y lamentablemente si no se tiene la experiencia profesional indicada no se tomarán las decisiones correctas.

La tercera etapa ejemplifica los resultados si los problemas personales descritos en la etapa 2 siguen presentes en la compañía, éstos se agudizan y no se solucionaron a tiempo y se reflejarán en una inadecuada toma de decisiones, disociación del capital y por consecuencia de la entidad económica, rompimiento de lazos familiares, elección inadecuada del sucesor, cierre, fusión, quiebra o venta de la empresa.

Es requisito indispensable para las empresas mexicanas superar los problemas mencionados (financieros, administrativos y personales) y esto les permitirá tener como resultado productos y/o servicios con ventajas competitivas que puedan vencer o enfrentar a las empresas extranjeras en el mercado. Para el logro de esto, se requiere alcanzar la competitividad.

“La competitividad implica necesariamente una orientación del comportamiento a futuro. La generación de ideas innovadoras que generen ventajas competitivas implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología; involucra y exige organizaciones dinámicas, procesos innovadores. Significa, finalmente, una integración de las relaciones sociales a partir de las cuales la economía puede dar una mejor respuesta a las exigencias de bienestar social.”<sup>155</sup> Esto confirma que una de las características de las empresas que poseen perfil atractivo para los inversionistas extranjeros es que cuenten con una ventaja competitiva; el logro de ésta, no solo las hace atractivas para los extranjeros, también las fortalece en el mercado nacional y extranjero.

Por otro lado, es preciso aclarar que los problemas descritos en este capítulo no son limitativos, por supuesto que las empresas mexicanas padecen una mayor diversidad de problemas, sin embargo, se decide analizar estos tres factores (financieros, administrativos y personales), con el fin primordial de lograr una identificación clara y precisa, que sirva como fundamento para la elaboración del instrumento o cuestionario a aplicar en la investigación de campo de este estudio.

---

<sup>155</sup> María Estela Dillanes Cisneros, “La empresa mexicana y el camino de la modernización económica”, p. 7.

## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 Enfoque de la investigación

A partir de la pregunta de investigación que es *¿cuáles son los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros?*, este trabajo tiene como objetivo general:

- ✓ Analizar los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.

Este trabajo se realiza bajo un enfoque mixto, en donde se lleva a cabo un estudio cualitativo y cuantitativo, para responder el cuestionamiento de la investigación.

Para realizar este estudio, es indispensable aplicar el enfoque mixto en dos etapas, que se entiende como un diseño de modelo a seguir en dos fases, es decir, “dentro de una misma investigación se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen técnicas correspondientes a cada enfoque.”<sup>156</sup>

La razón por la que se emplea este enfoque mixto, es porque primero se aplica un estudio cualitativo mediante entrevistas a profundidad a las empresas de comedores industriales que ya han sido adquiridas por inversionistas extranjeros, con el fin de identificar el perfil y factores que influyeron para su venta.

Posteriormente se utiliza el enfoque cuantitativo, en donde con base en los resultados obtenidos en la etapa de la investigación cualitativa se elabora el cuestionario para ser aplicado a las empresas de comedores industriales del D.F. y Estado de México y así conocer sus características y problemas que tienen, con la finalidad de conocer la tendencia del sector. A continuación se explica la metodología en cada una de las etapas descritas.

#### 5.2 Enfoque cualitativo

Esta primera etapa de la investigación se realiza con base en un enfoque cualitativo en el que se tiene como objetivo principal comprender la realidad, es decir, describir, comprender e interpretar el fenómeno en estudio. En este estudio describir, comprender e interpretar los principales factores que influyen para la

---

<sup>156</sup> Roberto Hernández Sampiere *et al*, *Metodología de la investigación*, p. 759.

venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.

Esta investigación es transversal, significa que se hace un corte de la realidad en un momento dado.

Este trabajo se realiza con base en un enfoque cualitativo, porque “la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos.”<sup>157</sup> Además el fin primordial de la investigación cualitativa es comprender los fenómenos de la realidad, que en este estudio es también el que se desea alcanzar.

### **5.2.1 Método y técnica de la investigación cualitativa**

En esta investigación cualitativa el *método* a utilizar es el de estudio de casos, que implica un examen a profundidad de un fenómeno con el fin de conocer todos los aspectos sobre éste. El estudio de casos permite hacer un examen exhaustivo sobre el fenómeno de la realidad que interesa al investigador y de esta manera obtener la máxima comprensión de éste para lograr “el conocimiento detallado de casos específicos con el objetivo de identificar cómo ocurren los eventos”.<sup>158</sup>

Específicamente el método a utilizar llamado estudio de casos, se entiende como “una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos.”<sup>159</sup>

En esta investigación se llevará a cabo el estudio de casos de dos empresas de Comedores Industriales que ya fueron adquiridas por inversionistas extranjeros, para comprender e interpretar los principales factores que provocaron su venta. Este método implica un estudio a profundidad, por tal motivo, los casos no son numerosos, son específicos y permiten identificar y explicar conceptos poco estudiados.

El método del estudio de casos posee las siguientes características: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es particularista porque concentra su atención en problemas específicos. Descriptivo porque el producto final es una descripción completa, rica y densa del fenómeno estudiado. Es heurístico porque ilumina la comprensión del lector del fenómeno objeto de estudio y puede dar lugar al

---

<sup>157</sup> Gloria Pérez Serrano, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos*, p. 46.

<sup>158</sup> Angélica Rivero Rosas, *Métodos Cualitativos en Ciencias de la Administración*, diapositiva 6.

<sup>159</sup> Gloria Pérez Serrano, *op. cit.*, p. 85.

descubrimiento de nuevos significados. Es inductivo porque se parte de conocimientos particulares a generales.<sup>160</sup>

Este estudio de caso es interpretativo porque contiene descripciones amplias sobre el fenómeno, así como la explicación de las relaciones entre variables, circunstancia que en un momento dado, permite hasta la construcción de una teoría.

En general, se puede resumir que el método del estudio de casos, se divide en tres etapas: inicial, segunda y tercera. En la inicial el investigador se familiariza con la naturaleza y el ámbito del área objeto de estudio, adquiere un conocimiento básico del fenómeno. En la segunda obtiene los datos a través de diferentes medios y en la tercera realiza el análisis de los datos.

En esta investigación la etapa inicial se encuentra plasmada en los capítulos del 1 al 4, en donde se analiza el fenómeno en estudio, en el capítulo 1 se presenta y estudia el marco referencial de las empresas de comedores industriales, en el capítulo 2 se analiza el marco teórico en el que se fundamenta esta investigación; en el capítulo 3 se analiza e identifica el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros y en el capítulo 4 se estudian los factores o problemas que enfrentan las empresas mexicanas. Los capítulos mencionados, permiten la familiarización con las empresas de comedores industriales, se comprende su naturaleza, operación, características particulares, problemas y circunstancias que enfrentan.

La segunda etapa está reflejada en el capítulo 6, en donde se presentan las entrevistas a profundidad llevadas a cabo y por medio de las cuáles se obtienen los datos y conocimiento exhaustivo del estudio de caso. Y la tercera etapa, también se encuentra en el capítulo 6 en donde se realiza el análisis de los datos obtenidos y se obtienen los resultados del trabajo.

Con referencia a la *técnica* de investigación a utilizar en el método del estudio de casos, éste es la entrevista. La entrevista es una reunión cara a cara entre dos personas, un entrevistado y el entrevistador, con un fin primordial que es la obtención de información específica sobre un tema definido. La entrevista contiene una serie de elementos básicos:

- ✓ “Se trata de una situación cara a cara en la que no media ningún soporte material, o terceras personas, entre el investigador y la persona entrevistada.
- ✓ La conversación está sostenida por un propósito (objetivos de investigación) que hará explícito el investigador.
- ✓ La relación entrevistador-entrevistado es asimétrica. Siendo el primero quien dirige y ordena, en mayor o menor medida, el curso de la entrevista.
- ✓ El soporte básico de información, aunque no exclusivo, es la palabra.

---

<sup>160</sup> Con base en *ibid*, pp. 91-94.

- ✓ La dinámica de la entrevista se asienta en una interacción comunicativa, cuyas dimensiones debe conocer y manejar el entrevistador.”<sup>161</sup>

El objetivo de la entrevista es claro, obtener información del entrevistado, con base en lo anterior, una entrevista de investigación es cuando “cada entrevistado es un representante típico de aquel conjunto poblacional que queremos conocer, o alguien con información suficiente (informante clave o experto) como para acercarnos al descubrimiento de nuestros objetivos de investigación.”<sup>162</sup>

Mediante la técnica de entrevista a profundidad se pretende obtener datos cualitativos “como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”.<sup>163</sup> En la entrevista a profundidad, abierta o semidirectiva “no se parte de un listado de preguntas fijas, sino de un guión de temas o aspectos a tratar. El protagonismo y el peso de la conversación caen del lado del entrevistado, por lo que el entrevistador ha de procurar intervenir lo menos posible utilizando tácticas comunicativas que animen al entrevistado a seguir hablando, asociando ideas, recordando sucesos”.<sup>164</sup>

## 5.2.2 Tipo de estudio realizado en la investigación cualitativa

De acuerdo con la interferencia del investigador el tipo de estudio es observacional (no experimental) y descriptivo.

Es observacional y descriptivo porque en este estudio las variables independientes (que son el perfil atractivo de la empresa y los factores que influyen para su venta: financieros, administrativos y personales), no pueden ser manipulados por el investigador, únicamente se concreta a la descripción de éstos. El contar con un perfil atractivo y poseer factores que influyen para la venta de la empresa, no se encuentra dentro de la responsabilidad del investigador, sólo se limita a observar la situación y a describirla.

Se aborda el tema de los factores que influyen para la venta de empresas de comedores industriales a inversionistas extranjeros, analizando el perfil de la empresa y los diferentes tipos problemas que enfrentan, así como las características o circunstancias en las que se presentan.

---

<sup>161</sup> Gloria Pérez Serrano, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*, p. 356.

<sup>162</sup> *Ibid*, p. 359.

<sup>163</sup> Roberto Hernández Sampieri *et al*, *Metodología de la investigación*, p.8.

<sup>164</sup> Gloria Pérez Serrano, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*, p. 362.

### **5.2.3 Población de estudio y descripción de la metodología de recolección de información cualitativa**

Es preciso mencionar de nuevo que esta investigación mediante el enfoque cualitativo analiza los principales factores que influyeron para la venta de las dos empresas de Comedores Industriales en el D.F. a empresas extranjeras, con el fin de determinar el perfil de empresas de interés o atractivas para inversionistas extranjeros.

Dentro de las empresas de Comedores Industriales, se encuentran las cuatro grandes que dominan el mercado nacional y que están ubicadas en el D.F.

De estas cuatro empresas, dos son de capital extranjero desde su origen; las otras dos tuvieron su origen como empresas de capital nacional y actualmente ya fueron adquiridas por extranjeros (Compañías A y B), empresas que son la población objeto de este estudio.

Para el análisis cualitativo, la población de estudio serán las dos empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. que fueron vendidas a inversionistas extranjeros: la compañía A en 1994 y la B en el 2008.

La metodología de recopilación de información será mediante entrevistas a profundidad dirigidas al personal clave, al director general o al fundador de las empresas vendidas. Es necesario considerar que “uno de los primeros pasos en la entrevista es encontrar un bien informado informante (quienes sean capaces de dar información pertinente)”.<sup>165</sup> La entrevista a profundidad se realizó con base en un instrumento elaborado previamente, en forma abierta, en donde no se parte de un listado de preguntas fijas, sino de un guión de temas o aspectos a tratar, motivando a que el entrevistado informe sobre los aspectos más relevantes vividos en esa situación.

Este tipo de entrevistas a profundidad tiene un guión a seguir, pero además éstas tienen la característica principal que de una palabra o situación que mencione el entrevistado, el entrevistador siga haciéndole más preguntas y de esta manera lograr profundizar más sobre los temas.

### **5.2.4 Elaboración del instrumento de recolección de información cualitativa**

En el cuadro 28 se presenta el ejemplo de la entrevista a profundidad o abierta que se aplicó a la población del análisis cualitativo, es decir, a las dos empresas que fueron vendidas a inversionistas extranjeros.

---

<sup>165</sup> Aníbal Quispe Limaylla, *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo. Una guía didáctica.*, p. 108.

Cuadro 28

<b>Entrevista a profundidad abierta</b>	
<b>Estudio de los factores que influyen para la venta de empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. a partir de los años noventa a la fecha</b>	
	No. _____
<b>I. Identificación de la empresa</b>	
Denominación social	
Domicilio	
Giro	
Datos del entrevistado	
Antigüedad en la empresa	
Puesto que ocupa	
Funciones, responsabilidades	
<b>II. Perfil de la empresa</b>	
Tipo de sociedad	
Promedio de ingresos anuales	
No. de empleados	
Tipo de mercado	
Sucursales	
Cotiza en bolsa	
Ventaja competitiva	
<b>III. Problemas de la empresa</b>	
Tipos de problemas o dificultades que enfrentó	
Origen de dichos problemas	
Solución a los problemas que enfrentó	
Tiempo que tuvo esos problemas	
Problemas que no se resolvieron o quedaron pendientes	
Problema o factor más grave que enfrentó	
<b>IV. Problemas financieros de la empresa</b>	
Problemas que enfrentó	
Motivo del surgimiento de dichos problemas	
Apoyos institucionales	
Solución que les dio	
Actualmente que opina de la solución que tomó	
Qué faltó por solucionar	
<b>V. Problemas administrativos de la empresa</b>	
Problemas que enfrentó	
Motivo del surgimiento de dichos problemas	
Solución que les dio	
Actualmente que opina de la solución que tomó	
Qué faltó por solucionar	
<b>VI. Problemas personales de la empresa</b>	
Problemas que enfrentó	
Motivo del surgimiento de dichos problemas	
Solución que les dio	
Actualmente que opina de la solución que tomó	
Qué faltó por solucionar	
<b>VII. Otros problemas</b>	
Problemas operativos, de tecnología, entre otros.	
<b>VIII. Toma de decisiones</b>	
Motivo de la venta	
Cómo se hubiera evitado que ud. tomara esa decisión.	
Problema más grave que enfrentó y actualmente que haría	
<b>IX. Información adicional</b>	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 28 refleja los nueve puntos generales a abordar en la entrevista a profundidad aplicada a los directivos con puestos claves de las empresas de Comedores Industriales que fueron adquiridas por inversionistas extranjeros.

Es importante destacar que este tipo de entrevista permite profundizar sobre las respuestas que da el entrevistado, es decir, admite cuestionar más sobre los comentarios y no apegarse estrictamente a una pregunta cerrada y así ampliar más las respuestas, gracias a esto, se conoce mejor el punto de vista u opinión, experiencia, conocimiento y percepción personal del entrevistado.

## 5.2.5 Técnica cualitativa de análisis e interpretación de la información

Se utilizará la técnica cualitativa de análisis de contenido para interpretar la información obtenida en la investigación y se utilizará como unidad de análisis la pregunta o tema cuestionado al entrevistado. “El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para codificar es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis.”<sup>166</sup>

El proceso a seguir para el análisis de contenido<sup>167</sup>:

- ✓ Precisar el objetivo que se persigue, señalar qué se analiza por qué y para qué.
- ✓ Definición del universo objeto de estudio, delimitación de lo que se va a estudiar.
- ✓ Determinar las unidades de análisis, que son los núcleos con significado propio que serán objeto de estudio para su clasificación y recuento.
- ✓ Elaboración de hipótesis, son las ideas o síntesis que guían el proceso investigador.
- ✓ Determinación de las categorías o epígrafes significativos, que son los elementos o dimensiones que comprende una variable cualitativa.
- ✓ Elaborar una guía objetiva para relacionar los datos obtenidos con las respuestas categoriales.
- ✓ Cuantificar y expresar matemáticamente cada una de las categorías.
- ✓ Interpretación de los datos obtenidos y elaboración de conclusiones.

El procedimiento básico es encontrar similitudes a través de varios relatos, entrevistas y/o documentos, y categorizar las notas en tópicos recurrentes que sean relevantes.<sup>168</sup>

## 5.3 Enfoque cuantitativo

En la segunda fase de esta investigación, se realizó el análisis cuantitativo, que permite explicar y predecir los fenómenos en estudio mediante la identificación de las relaciones causales. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”<sup>169</sup>

---

<sup>166</sup> Roberto Hernández Sampieri *et al*, *Metodología de la investigación*, p.357.

<sup>167</sup> Con base en Gloria Pérez Serrano, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*, pp. 145 – 153.

<sup>168</sup> Con base en Aníbal Quispe Limaylla, *op. cit.*, p. 172.

<sup>169</sup> Roberto Hernández Sampieri, *op. cit.*, p. 5.

Mediante el análisis cuantitativo se pretende identificar, describir y explicar los factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales del D.F. y Estado de México y de esta manera, determinar la tendencia del giro.

### **5.3.1 Alcance de la investigación cuantitativa**

Esta investigación se clasifica como un diseño transeccional correlacional-causal, porque describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, que son los factores que influyen para la venta de empresas de Comedores Industriales.

Este tipo de investigación correlacional-causal además de describir las relaciones entre dos o más categorías, permite explicar ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto las categorías.<sup>170</sup>

En esta investigación se pretende identificar las características de las empresas de Comedores Industriales, cuando la empresa cuenta con un perfil atractivo y además padece algún problema financiero, administrativo o familiar, así como la relación que existe entre dicho perfil atractivo y los problemas o factores.

### **5.3.2 Tipo de estudio o diseño de la investigación cuantitativa**

El tipo de estudio o diseño de la investigación cuantitativa corresponde a una investigación no experimental, transeccional y correlacional.

De acuerdo con la interferencia del investigador el tipo de estudio es: observacional (no experimental). Las variables (que son el perfil atractivo de la empresa y los factores que influyen para su venta: financieros, administrativos y/o familiares), no pueden ser manipulados por la investigadora, únicamente se concreta a la descripción de éstos.

Transeccional o transversal porque se recolectan los datos o información en un único momento.

Y es un estudio correlacional porque describe primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer relaciones entre éstas (en primer lugar, son descriptivos de variables individuales, pero luego van más allá de las descripciones: establecen relaciones).<sup>171</sup> Además, en esta etapa, gracias al estudio cualitativo realizado anteriormente, se definen dichas variables, que se presentan a continuación en el cuadro 29.

---

<sup>170</sup> Con base en Roberto Hernández Sampieri, *op. cit.*, p. 213.

<sup>171</sup> *Idem.*

Cuadro 29

DEFINICIÓN DE VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN			
No	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición operacional
1	Venta de empresas	Operación mercantil en la que se transfiere el dominio o posesión de una entidad económica a otras personas a cambio de un precio pactado.	Acuerdo comercial en el que los inversionistas se interesan por adquirir o fusionarse en empresas que posean un perfil atractivo.
2	Perfil atractivo	Conjunto de características que posee una empresa y que provocan que los inversionistas se encuentren interesados en invertir en ésta.	Empresas con ingresos anuales de 100 a 500 millones de pesos. De 30 a 250 empleados. Que posean una ventaja competitiva.
3	Factores Financieros	Son problemas que enfrentan las empresas cuando no cuentan con el dinero necesario para realizar las operaciones para las que fueron constituidas.	Ausencia de control financiero (cartera vencida, endeudamiento, fugas). Uso de deficiente información financiera. Recurso financiero limitado. Bajas ventas, costos altos. Falta de personal capacitado en el aspecto financiero. No existe planeación financiera.
			Altas tasas de interés. Complejidad en los trámites. Largos plazos en la obtención del financiamiento. Desconocimiento de las diversas fuentes de financiamiento. Inadecuada asesoría por desconocimiento de las necesidades de cada empresa. No existen presupuestos ni proyectos de inversión a largo plazo.
			Falta de liquidez. Incumplimiento ante obligaciones (proveedores, acreedores, gobierno, accionistas). Incorrecta toma de decisiones. Venta o fusión. Quiebra, cierre.
4	Factores Administrativos	Son problemas administrativos que son el resultado de la falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente su empresa, este factor se encuentra dentro del control del empresario.	Desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo. Falta de una adecuada planeación (misión, visión, objetivos, metas, políticas, definición de resultados, controles, procedimientos y organización). Centralización de poder e inadecuada comunicación en la organización. Uso de información deficiente. Desconocimiento de obligaciones legales, administrativas, contables y fiscales. No existe planeación estratégica (objetivos-estrategias-resultados).
			Personal sin capacitación adecuada (falta de coordinación con sus áreas funcionales). Falta de modernización y uso de tecnologías. Falta de innovación en el servicio y/o producto en el mercado. No existe seguimiento de los controles administrativos. Escasa implementación de sistemas de calidad o programas de mejora continua.
			Inadecuada toma de decisiones. No se alcanzan los resultados y metas esperadas. Problemas con dependencias gubernamentales por incumplimiento de sus obligaciones legales, administrativas, fiscales, contables. Fusión o venta. Quiebra, cierre.
5	Factores Familiares	Son problemas personales que surgen cuando las empresas son familiares y se crean conflictos en los integrantes de la familia que laboran en el negocio. Este factor se encuentra bajo el control del empresario y tiene un enfoque interno.	Falta de delimitación entre empresa-familia (no existe una división clara de trabajo y remuneración, deficiente organización, capacitación, comunicación.) Lucha de poder (envidias, conflictos). Organización poco profesional (no hay planeación, escasa uso de tecnología). Carencia de cultura empresarial (proceso de aprendizaje continuo de la organización). El empresario carece de habilidades de emprendedor y/o administrador.
			Falta de competitividad, no usan nuevas tecnologías, no planean su crecimiento. Ausencia de controles con la familia. Falta de apoyo y responsabilidad de los familiares. Falta de profesionalización en la compañía. Problemas entre accionistas familiares. No existe un plan de sucesión.
			Inadecuada toma de decisiones. Disociación del capital y por consecuencia de la entidad económica. Rompimiento de lazos familiares. Elección inadecuada del sucesor que los lleva a no alcanzar los resultados esperados a corto y/o largo plazo. Fusión o venta de la empresa. Quiebra, cierre.
Fuente: Elaboración propia con base en Roberto Hernández Sampiere <i>et al</i> , <i>Metodología de la investigación</i> . pp. 145-149. y los autores citados en el capítulo 4:			
Mendoza Domínguez, <i>Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)</i> , pp. 38-44.			
Palomo González, <i>Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES</i> , p. 26.			
Kauffman González, <i>El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana</i> , pp. 41-42.			
Mercado Vargas y Palmerín Cerna, <i>La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas</i> , p. 13.			
Carole Levanti, <i>Prácticas empresariales y apertura económica en México</i> , p.1054.			
Zevallos V., <i>Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina</i> , pp. 58 y 66.			
Mercado H., <i>Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento</i> , pp. 345-346.			

### 5.3.3 Selección de la muestra

La población en estudio son las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México, para la selección adecuada de la muestra, se utilizó una muestra no probabilística o dirigida, que se entiende como “muestra dirigida al subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”.<sup>172</sup> Es decir, específicamente a las empresas ubicadas en el D.F. y Estado de México que se dedican a dar el servicio de alimentación.

Se buscó información estadística emitida por INEGI<sup>173</sup> sobre el número de empresas de Comedores Industriales en el Distrito Federal y Estado de México, y se encontró que estarían establecidas 152 empresas que se dedican a dar servicio de comedores industriales, es decir el 0.04% de las empresas existentes en el DF y Estado de México, éstas dan trabajo a 8,226 personas.

De las 152 empresas de comedores industriales que existen en el Distrito Federal y Estado de México, tomando como referencia la cantidad de personal ocupado, se pueden clasificar en micro, pequeñas, medianas y grandes. Así, las microempresas ocupan el 52.63%, por diferencia se determina que el 47.37% son pequeñas, medianas y grandes empresas, es decir, 72 unidades económicas del total en existencia, esto se puede apreciar en el cuadro 30.

**Cuadro 30**  
**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR, SUBSECTOR, RAMA**  
**SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO 2003**

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS		TOTAL UNIDADES ECONÓMICAS POR TIPO DE EMPRESA		TIPO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO TOTAL	
	DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO	No.	%		DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO
<b>SUBRAMA 72231</b>	<b>106</b>	<b>46</b>	<b>152</b>			<b>7,558</b>	<b>668</b>
<b>SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES</b>							
0 A 2 PERSONAS	12	10				17	17
3 A 5 PERSONAS	12	13	80	52.63%	MICRO	47	49
6 A 10 PERSONAS	22	11				172	89
11 A 15 PERSONAS	13	3				168	43
16 A 20 PERSONAS	*	0				36	39
21 A 30 PERSONAS	7	*	36	23.68%	PEQUEÑA	186	21
31 A 50 PERSONAS	10	3				409	117
51 A 100 PERSONAS	12	*	12	7.89%	MEDIANA	841	144
101 A 250 PERSONAS	10	*				1,433	149
251 A 500 PERSONAS	*	*	10	6.58%	GRANDE	1,861	
1001 Y MAS PERSONAS	*	*				2,388	

Nota: Los asteriscos que aparecen en este cuadro, son presentados originalmente en la información oficial del INEGI, esto significa que algunas empresas encuestadas no aportaron la información completa.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, *Censos Económicos 2004*, estadísticas de estrato de personal de la subrama 72231 servicios de comedor para empresas e instituciones del D.F. y Edo. de México.

<sup>172</sup> *Ibid*, p. 241.

<sup>173</sup> INEGI, *Censos Económicos 2004*, <<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/ResumenMex.asp?c=6410&e=15>>, (27 de marzo de 2008).

Con base en la determinación del porcentaje anterior, el 47.37% representa 72 empresas de comedores industriales que pertenecen a las empresas pequeñas, medianas y grandes existentes en el D.F y Estado de México. Al disminuir el porcentaje correspondiente de las pequeñas empresas (47.37% - 23.68%), se obtiene un total del 23.69% (36 unidades económicas), que representan las compañías de comedores industriales medianas y grandes, que son el objeto de estudio de esta investigación.

También se consultaron las cifras de los censos 2008 del INEGI, en donde se refleja cambios significativos en la disminución de empresas de este giro, se presentan los resultados obtenidos en el cuadro 31:

Cuadro 31

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS							
POR SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD							
Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO 2008							
SECTOR, SUBSECTOR, RAMA, SUBRAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS		TOTAL UNIDADES ECONÓMICAS POR TIPO DE EMPRESA		TIPO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO TOTAL	
	DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO	No.	%		DISTRITO FEDERAL	EDO. DE MÉXICO
<b>SUBRAMA 72231 SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES</b>	<b>68</b>	<b>21</b>	<b>89</b>			<b>12,044</b>	<b>446</b>
De 0 a 2 personas	7 *		36	40.45%	MICRO	9	3
De 3 a 5	9	7				34	27
De 6 a 10	10	3				81	24
De 11 a 15	5 *		26	29.21%	PEQUEÑA	61	12
De 16 a 20	3 *					52	36
De 21 a 30	8	3				188	69
De 31 a 50	7 *					257	44
De 51 a 100	5 *		5	5.62%	MEDIANA	359	70
De 101 a 250	5 *		14	15.73%	GRANDE	784	161
De 251 a 500	3 *					1,055	
De 501 a 1000	3					2,419	
De 1001 y más	3 *					6,745	

Nota: Los asteriscos que aparecen en este cuadro, son presentados originalmente en la información oficial del INEGI, esto significa que algunas empresas encuestadas no aportaron la información completa.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Censos Económicos 2009, estadísticas de estrato de personal de la subrama 72231 servicios de comedor para empresas e instituciones.

Partiendo de lo anterior, y para contar con las cifras actualizadas, se solicitó al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), mediante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el directorio (2010) de las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México, esta información se presenta en el cuadro 32.

A partir de dicho directorio (cuadro 32), se identifican las empresas que se visitarán en la investigación cuantitativa, es decir la población en estudio, que para 2010 son 47 empresas.

Es importante mencionar que las empresas que aparecen sombreadas, se descartan del estudio cuantitativo, porque son las cuatro grandes que dominan el mercado nacional. También es preciso aclarar que estas cuatro empresas de Comedores Industriales abarcan varias sucursales, como se puede apreciar en el listado; estas empresas tienen asignado el número 6, 7, 16, 29 y 31, respectivamente. Las empresas con el número 6 y 29 presentan a detalle los comedores o sucursales que abarcan; por su parte las compañías que tienen asignados los números 7, 16 y 31, (7 y 31 son la misma), únicamente aparece la dirección de la matriz. Cabe recordar que dos de estas empresas (Compañía A y B, número 16 y 29, respectivamente, con sombreado color azul), son la población del estudio cualitativo en la que se analizó los principales factores que influyeron en la venta de estas empresas a inversionistas extranjeros, debido a que inicialmente fueron de capital nacional. Las otras dos compañías (6, 7 y 31, con sombreado color amarillo) siempre han sido de capital extranjero. Por lo tanto, las empresas 6, 7, 16, 29 y 31 no se incluirán en la investigación cuantitativa, las cuales aparecen sombreadas en el directorio y la población de estudio son 42 empresas.

En el estudio cuantitativo se investiga, si el resto de la población posee los factores que influyeron en la venta de las dos empresas de Comedores Industriales a inversionistas extranjeros. Como ya se ha mencionado anteriormente, para llevar a cabo este estudio, se visitaron las empresas que aparecen en el directorio sin sombreado. La técnica que se utilizó para recolectar información fue la entrevista semiestructurada o cuestionario, mediante la cual, la entrevistadora fijó de antemano una lista de preguntas en las cuales se cuestionaron aspectos determinados o identificados que se formulan en un orden preciso, las preguntas pueden ser abiertas o cerradas.

También es necesario señalar que en este directorio que ha sido proporcionado por el INEGI, se encuentran las empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México, sin estar clasificadas por su magnitud, es decir, se encuentran todas las que se ubican en estas dos entidades.

A continuación se presenta el directorio descrito emitido por el INEGI (cuadro 32):

Cuadro 32

DIRECTORIO DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO																							
No.	Nombre de la unidad económica	Razón social	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Calle, avenida, andador, carretera, manzana u otro	No. ext. o km	Edificio, piso o nivel	No. o letra int.	Colonia, fraccionamiento, unidad habitacional o barrio	Corredor industrial, centro comercial o mercado público	No. de local	Código Postal	Entidad Federativa	Municipio	Localidad	Área geoespacial básica	Manzana	No. Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet	Tipo de unidad económica	
1	AEROCOCINA	AEROCOCINA SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	INSURGENTES SUR	233			OBREERA			6800	DISTRITO FEDERAL	CUAUHTÉMOC	Cauhtémoc	1445	11	51336200				FUJO
2	GRUPO EMPRESARIAL ALIMENTICIO	ALIMENTACION BALANCEADA DEL CENTRO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	CENTRAL LÁZARO CÁRDENAS	555	4		COL. NARVARTE			3020	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	100	2	55197432				FUJO
3	ALIMENTOS DE CONSUMO INMEDIATO	ALIMENTOS DE CONSUMO INMEDIATO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	MARIPOSA	1014			COLONIA GENERAL PEDRO MARIA ANAYA			3340	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	986	6	5556881323				FUJO
4	ALIMENTOS PREPARADOS INDUSTRIALES	ALIMENTOS PREPARADOS INDUSTRIALES SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	SAN BORJA	601	3	304	DEL VALLE			3100	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	401	4	5528765296	gisela-apisa.com.mx			FUJO
	ALIMENTOS PREPARADOS INDUSTRIALES	ALIMENTOS PREPARADOS INDUSTRIALES SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	SANTANA	26			SAN MIGUEL TECAMACHALCO	SAN MIGUEL TECAMACHALCO		53970	ESTADO DE MEXICO	NAUCALPAN DE JUÁREZ	Naucalpan de Juárez	512	24	5552943700	gisela@apisa.com.mx			FUJO
5	ALINCOR	ALINCOR SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	JACARANDAS	7			PUEBLO SANTA CRUZ XOCHITEPEC			16100	DISTRITO FEDERAL	XOCHIMILCO	Xochimilco	283	33	555550910				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	DE TLALPAN	3000			ESPARTACO			4870	DISTRITO FEDERAL	COYOACÁN	Coyoacán	1410	4	57232009				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	MÉXICO-TOLUCA	1230			PISO 9			5349	DISTRITO FEDERAL	CUAJIMALPA DE MORELOS	Cuajimalpa de Morelos	369	71	0				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	MÉXICO-TOLUCA	1240			SANTA FE			1210	DISTRITO FEDERAL	CUAJIMALPA DE MORELOS	Cuajimalpa de Morelos	360	65	9999999999				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	HENRY FORD	141			BONDOJITO			7850	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	1805	2	0				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	2 ORIENTE (H. CONGRESO DE LA UNION)	5840			TRES ESTRELLAS			7820	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	1805	5	0				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	EJE 3 SUR (F. C. DE RIO FRIJO)	419			INDUSTRIAL DEL MORAL			9319	DISTRITO FEDERAL	IZTAPALAPA	Iztapalapa	4895	26	19203039				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	REVOLUCION	1267			TLACOPAC SAN ANGEL			1049	DISTRITO FEDERAL	ÁLVARO OBREGÓN	Álvaro Obregón	987	16	53372800				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	VASCO DE QUIROGA	2000			COL. LOMAS DE SANTA FE			1210	DISTRITO FEDERAL	ÁLVARO OBREGÓN	Álvaro Obregón	1542	34	0				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	TECOYOTITLA	412			COL. EX HACIENDA DE GUADALUPE. CHIMAL			1070	DISTRITO FEDERAL	ÁLVARO OBREGÓN	Álvaro Obregón	1133	27	2815080				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	ROSA VENUS	143			COL. MOLINO DE ROSAS			1470	DISTRITO FEDERAL	ÁLVARO OBREGÓN	Álvaro Obregón	060A	14	9999999999				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	AV. PERIFERICO SUR	4121			COL. FUENTES DEL PEDREGAL			14200	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	2070	31	5556242900				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	REDENCIÓN	17			JARDINES DEL SUR	16050	16050	DISTRITO FEDERAL	XOCHIMILCO	Xochimilco	160	11	5556242900				FUJO	
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	AVENIDA PERIFERO SUR	4119			FUENTES DEL PEDREGAL			14140	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	1245	1	152463700				FUJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	LAGO VICTORIA	425	6 PISO		GRANADA			11520	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	571	14	85036100	welascopiga@aramark.com.mx			FUJO

Continuación Cuadro 32

DIRECTORIO DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO																						
No.	Nombre de la unidad económica	Razón social	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Calle, avenida, andador, carretera, manzana u otro	No. ext. o km	Edificio, piso o nivel	No. o letra int.	Colonia, fraccionamiento, unidad habitacional o barrio	Corredor industrial, centro comercial o mercado público	No. de local	Código Postal	Entidad Federativa	Municipio	Localidad	Área geoeconómica básica	Manzana	No. Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet	Tipo de unidad económica
6	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	EJÉRCITO NACIONAL MEXICANO	425	6 PISO		GRANADA			11520	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	571	14	85036100	velasco-olga@aramark.com.mx	WWW.ARAMARK.COM.MX	FIJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	VIA JOSÉ MARÍA MORELOS	314			CERRO GORDO			55500	ESTADO DE MEXICO	ECATEPEC DE MORELOS	Ecatepec de Morelos	99	5	0			FIJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS		KM 75.5			LERMA			50	ESTADO DE MEXICO	LERMA	Amomolulco	171	800	7292100			FIJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS		KM 38.5			TENANGO			52300	ESTADO DE MEXICO	TENANGO DEL VALLE	La Haciendita	112	800	0			FIJO
	ARAMARK MEXICO	ARAMARK MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS			31		PARQUE INDUSTRIAL SAN NICOLAS			54030	ESTADO DE MEXICO	TLANEPANTLA DE BAZ	Tlanepantla	1870	1	0			FIJO
7	SODEXO RESTAURANT	COMEDOR INDUSTRIAL SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	CALZADA GENERAL MARIANO ESCOBEDO	573			RINCON DEL BOSQUE			11580	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	068A	13	5552636000			FIJO
8	COMEDOR PERTENECE A INTEGRADA TELEFONICA DE SERVICIOS SC TELCEL	COMEDOR PERTENECE A DIGITAL SHOP TELCEL	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	NUEVO LEON	213	603		HIPODROMO	NUEVO LEON 213 603		6100	DISTRITO FEDERAL	CUAUHTÉMOC	Cauhtémoc	1426	19	5550047800			FIJO
9	COMEDORES INDUSTRIALES	COMEDORES INDUSTRIALES	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	BOLDO	135			VICTORIA DE LAS DEMOCRACIAS			2810	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	074A	6	5553552895			FIJO
10	CONSORCIO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION	CONSORCIO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	MAGDALENA	109			COLONIA DEL VALLE			3100	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	223	8	55438588			FIJO
11	CORPORATIVO LA VIA ARGENTINA	COORPORATIVO LA VIA ARGENTINA S A DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	HORACIO	336			CHAPULTEPEC MORALES			11570	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	068A	15	555231615			FIJO
12	COMEDOR COMEX TEPEXPAN	CORPORACION DE BANQUETES EXCLUSIVOS SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	ANTIGUO CAMINO A TEQUISISTLAN	6			CENTRO			55885	ESTADO DE MEXICO	ACOLMAN	Tepepán	029A	42	5516691400			FIJO
	COMEDOR COMEX TEPEXPAN	O1	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	ANTIGUO CAMINO A TEQUISISTLAN	6			CENTRO			55885	ESTADO DE MEXICO	ACOLMAN	Tepepán	029A	42	0			FIJO
13	COTEMAR	COTEMAR SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	PASEO DE LAS PALMAS	735	P9	906	COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	PALMAS 735 735		11000	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	834	4	52022167	gcue@cotemar.com.mx	WWW.COTEMAR.COM.MX	FIJO
14	COMEDOR INDUSTRIAL	DIPAMSA	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	7 SUR (FÉLIX CUEVAS)	301	3		DEL VALLE			3100	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	806	7	5530673034			FIJO
15	EJECUTIVOS EN SERVICIOS DE ALIMENTOS SA CV	EJECUTIVOS EN SERVICIOS DE ALIMENTOS SA CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	CALLE MÓRAS	363			COLONIA DEL VALLE			3100	DISTRITO FEDERAL	IZTACALCO	Iztacalco	1107	2	555750201			FIJO
16	COMPAÑÍA A	COMPAÑÍA A, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	JAIME BALMES	11	EDIFICIO	1	LOS MORALES POLANCO			11510	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	622	6	91383600			FIJO
17	FOOD SERVICIO AMERICAN	FOODSERVICE DE AMERICA SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	PRADO NTE.	540		#####	LOMAS DE CHAPULTEPEC			11000	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	887	3	555825955			FIJO
18	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	GATE GOURMET MAASA MEXICO S DE R L DE C V	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	SONORA	SN			COLONIA AVIACION CIVIL			15620	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	140	1	5557166700			FIJO
19	GRUPO BCG	GRUPO BCG S A DE C V	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	LOMA NUEVA	10			LOMA DE TARANGO		0	1620	DISTRITO FEDERAL	ÁLVARO OBREGÓN	Álvaro Obregón	915	19	1.5585E+10			FIJO
20	GRUPO DE ALTERNATIVAS PARA LA INDUSTRIA MEXICANA	GRUPO DE ALTERNATIVAS PARA LA INDUSTRIA MEXICANA SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	NO ESPECIFICA DO	TOLUCA	22	A		COLONIA SAN FRANCISCO CUAUTLALPAN		21C	53569	ESTADO DE MEXICO	NAUCALPAN DE JUÁREZ	Naucaupan de Juárez	1489	25	1.5554E+10	info@alimex.com.mx	WWW.ALIMEX.COM.MX	FIJO

Continuación Cuadro 32

DIRECTORIO DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO																						
No.	Nombre de la unidad económica	Razón social	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Calle, avenida, andador, carretera, manzana u otro	No. ext. o km	Edificio, piso o nivel	No. o letra int.	Colonia, fraccionamiento, unidad habitacional o barrio	Corredor industrial, centro comercial o mercado público	No. de local	Código Postal	Entidad Federativa	Municipio	Localidad	Área geográfica básica	Manzana	No. Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet	Tipo de unidad económica
21	GRUPO GRAFICO ROMO	GRUPO GRAFICO ROMO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	DEL ESFUERZO	5			COLONIA SAN ANDRES ATOTO			53500	ESTADO DE MEXICO	NAUCALPAN DE JUÁREZ	Naucalpan de Juárez	1544	27	0			FIJO
22	GRUPO PRALIN	GRUPO PRALIN SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	CHOLULA	85		3	HIPODROMO CONDESA			6170	DISTRITO FEDERAL	CJAUHTÉMOC	Quauhtémoc	1426	18	5552730333			FIJO
23	GRUPO TECNICO EN GASTRONOMIA LOS AZULEJOS DEL BAJIO SA	GRUPO TECNICO EN GASTRONOMIA LOS AZULEJOS DEL BAJIO SA	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	POCHITECAS	56			PASEO DE CHURBUSCO			9030	DISTRITO FEDERAL	IZTAPALAPA	Iztapalapa	2403	1	1556940566			FIJO
24	MORSOU DE MEXICO	MORSOU DE MEXICO S A DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	CENTRAL (LAZARO CARDENAS)	152		152	COLONIA NUEVA VALLEJO			7750	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	1078	1	5591758695			FIJO
25	PAM PAM SA CV	PAM PAM SA CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	CALVARIO	106			TLALPAN			14000	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	943	6	53259984			FIJO
26	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS	REPRESENTACIONES INSERCOM SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	ORIENTE 172	234			MOCTEZUMA 2A SECCIONGION			15500	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	564	5	52642366			FIJO
27	S P SERVICIOS PROFESIONALES	S P SERVICIOS PROFESIONALES SA DEC V	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	NO ESPECIFICADO	CUMBRES DE ACUTZINGO	175			PIRULES			54040	ESTADO DE MEXICO	TLALNEPANTLA DE BAZ	Tlalnepantla	209	27	53797408	gafrpe@vawatel.com		FIJO
28	SERVI ALIMENTOS	SERVI ALIMENTOS S A DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	CAROLINA	1			NAPOLES			3810	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	037A	14	56876533			FIJO
29	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	PONIENTE 150	660			INDUSTRIAL VALLEJO			2300	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	1165	21	50781043			FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	ANGELES	185			SAN MARTIN XOCHINAHUAC	0		2120	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	203	4	53862112			FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	AQUILES SERDAN	157			COLONIA ANGEL ZIMBRON			2099	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	792	18	1.5554E+10	r_martinez@sinoccon.com.mx		FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	NORTE 35	930		11	COLONIA INDUSTRIAL VALLEJO			2300	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	877	22	5555675241			FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	PONIENTE 150	734			INDUSTRIAL VALLEJO			2300	DISTRITO FEDERAL	AZCAPOTZALCO	Azcapotzalco	1165	21	55875522			FIJO
	COMEDOR COMERCIAL ROSHFRANS	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	MIGUEL OTHON DE MENDOZABAL ORIENTE	484			NVA INDUSTRIAL VALLEJO			7700	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	525	6	57524619			FIJO
	COMEDOR TELMEX UNDAVISTA	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	5245			COL. MAGDALENA DE SALINAS			7760	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	1256	10	52228190			FIJO
	COMEDOR TELEFONOS ROJO GOMEZ	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	ALCAICERIA	5N			COLONIA EJDOS DEL MORAL			9040	DISTRITO FEDERAL	IZTAPALAPA	Iztapalapa	2403	26	555694909			FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	PICACHO AJUSCO	20			PEDREGAL DE SANTA TERESA			10740	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	2070	31	5554493000			FIJO
	COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	CAMINO A SANTA TERESA	482			PENA POBRE			14060	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	1960	15	5559275200			FIJO
COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	INSURGENTES SUR	1582			CREDITO CONSTRUCTOR			3940	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	717	29	53227700			FIJO	
COMPAÑÍA B	COMPAÑÍA B, S.A. DE CV.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	ERNESTO PIGIBET	12	5			CENTRO			6010	DISTRITO FEDERAL	CJAUHTÉMOC	Quauhtémoc	875	15	55227878			FIJO

Continuación Cuadro 32

DIRECTORIO DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO																						
No.	Nombre de la unidad económica	Razón social	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Calle, avenida, andador, carretera, manzana u otro	No. ext. o km	Edificio, piso o nivel	No. o letra int.	Colonia, fraccionamiento, unidad habitacional o barrio	Corredor industrial, centro comercial o mercado público	No. de local	Código Postal	Entidad Federativa	Municipio	Localidad	Área geoeconómica básica	Manzana	No. Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet	Tipo de unidad económica
29	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	FRESNO	328			SANTA FE			1210	DISTRITO FEDERAL	CUAUHTÉMOC	Cauhtémoc	017A	4	5386212			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	AV. CONSTITUYENTES	956			LOMAS ALTAS, DELEG. MUGUEL HIDALGO			11950	DISTRITO FEDERAL	MIGUEL HIDALGO	Miguel Hidalgo	1283	9	91774100			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	SONORA	161			COLONIA PENON DE LOS BANDOS			15620	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	140	1	1.5551E+10			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	CECLUSO ROBELO	9			AERONAUTICA MILITAR DELEG. VENU			15960	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	598	2	4.4554E+11			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	HIDALGO	175			COLONIA SANTA CLARA			55540	ESTADO DE MEXICO	ECATEPEC DE MORELOS	Ecatepec de Morelos	667	16	5555690463			FIJO
	COMEDOR EMPAQUE MODERNOS SAN PABLO	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	AV SAN PABLO XALPA	SN			SAN PABLO XALPA			54090	ESTADO DE MEXICO	TLALNEPANTLA DE BAZ	Tlalnepantla	221A	1	3941800			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	DEL CRISTO	101			XOCOYAHUALCO			54080	ESTADO DE MEXICO	TLALNEPANTLA DE BAZ	Tlalnepantla	961	4	1800007777			FIJO
	MERCEDES BENZ MEXICO	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	51 A 100 PERSONAS	KM. 23.7 CORR. LA MARQUESA	KM.23.7			SANTIAGO TINGUISTENCO, EDO DE M			52600	ESTADO DE MEXICO	TOLUCA	Toluca de Lerdo	3138	13	1722792593			FIJO
	COMPAÑIA B	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS		13			PARQUE INDUSTRIAL GLOBAL PARK			50200	ESTADO DE MEXICO	TOLUCA	El Dorado	1273	0	7222760500			FIJO
COMEDOR ELECTRODOS INFRA	COMPAÑIA B, S.A. DE C.V.	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CARRETERA TLALNEPANTLA CUAUTITLAN	9756			BARRIO LA CONCEPCION			54900	ESTADO DE MEXICO	TULTITLÁN	Tultitlán de Mariano Escobedo	65	1	158701500			FIJO	
30	SKY CHEFS DE MEXICO	SKY CHEFS DE MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	SONORA	SN			COLONIA PENON DE LOS BANDOS			15620	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	140	1	5551336249			FIJO
	SKY CHEFS DE MEXICO SA CV	SKY CHEFS DE MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	AVIACION MILITAR	30			COLONIA FEDERAL			15720	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	795	1	1.5551E+10			FIJO
31	SODEXHO MEXICO	SODEXHO MEXICO SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	251 Y MAS PERSONAS	ALVARO OBREGON	121	P 15		ROMA			6700	DISTRITO FEDERAL	CUAUHTÉMOC	Cauhtémoc	1017	28	11023300			FIJO
32	TECNICA ALIMENTICIA EMPRESARIAL	TECNICA ALIMENTICIA EMPRESARIAL SA DE CV	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	101 A 250 PERSONAS	AHUUEHUETES	73			SAN BARTOLO ATEPEHUACAN			7730	DISTRITO FEDERAL	GUSTAVO A. MADERO	Gustavo A. Madero	934	4	24890143			FIJO
33	WWPL MEXICO S A DE CV	WWPLMEXICO S A DE C V	722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	PLAN DE AYALA	SN			EJIDOS DE STA. MA. AZAHUACAN			9570	DISTRITO FEDERAL	IZTAPALAPA	Iztapalapa	1091	7	5556904462			FIJO
34	COSMOPOLITANA		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	AVENIDA REFORMA	SN			LOMAS DE SAN LORENZO			9780	DISTRITO FEDERAL	IZTAPALAPA	Iztapalapa	1994	1	0			FIJO
35	COMEDOR ROBUMEN		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	MATAMOROS	SN			COLONIA AMPLIACION MIGUEL HIDALGO 2 SECCIONCION			14250	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	892	7	0			FIJO
36	SERVICIO A COMEDORES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CACAHUATALES	14 BIS			COLONIA FRACC GABRIEL RAMOS MILLAN			14324	DISTRITO FEDERAL	TLALPAN	Tlalpan	267	11	550			FIJO
37	IMPRENTA		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	Y	SN			PUEBLO SANTA MARIA TEPEPAN			16020	DISTRITO FEDERAL	XOCHIMILCO	Xochimilco	67	9	555552350			FIJO
38	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	PLAN SEXENAL	7			COLONIA LA HUICHAPAN			16030	DISTRITO FEDERAL	XOCHIMILCO	Xochimilco	207	18	53340000			FIJO

Continuación Cuadro 32

DIRECTORIO DE EMPRESAS DE COMEDORES INDUSTRIALES UBICADAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO																						
No.	Nombre de la unidad económica	Razón social	Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado (estrato)	Calle, avenida, andador, carretera, manzana u otro	No. ext. o km	Edificio, piso o nivel	No. o letra int.	Colonia, fraccionamiento, unidad habitacional o barrio	Corredor industrial, centro comercial o mercado público	No. de local	Código Postal	Entidad Federativa	Municipio	Localidad	Área geoespacial básica	Manzana	No. Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet	Tipo de unidad económica
39	ALIMENTACION FARMICA ESPECIALIZADA		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	11 A 30 PERSONAS	AGUSTÍN GONZÁLEZ DE COSSÍO	822			DEL VALLE	ALIMENTOS FARMICA		3100	DISTRITO FEDERAL	BENITO JUÁREZ	Benito Juárez	596	2	555759213			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	RIO TIGRIS	98		9	CUAUHTEMOC			6500	DISTRITO FEDERAL	CUAUHTEMOC	Cauhtémoc	822	13	0			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCAL 74		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCAL		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
40	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCAL 114		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCAL 110 Y 111		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCALES 56 57 58 59		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CAIRO	SN			COLONIA ROMERO RUBIO	LOCAL 133 134 149 150 151		15400	DISTRITO FEDERAL	VENUSTIANO CARRANZA	Venustiano Carranza	030A	28	550			FIJO
41	COMEDOR DE INDUSTRIAL		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	VICENTE FOX QUESADA	100			LERMA			52000	ESTADO DE MEXICO	LERMA	Lerma de Villada	241	39	0			FIJO
42	CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS GASTRONOMICOS		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	31 A 50 PERSONAS	SANTA LAURA	2			SAN JORGE PUEBLO NUEVO			52164	ESTADO DE MEXICO	METEPEC	Metepéc	332	81	722325872			FIJO
43	COMEDOR INDUSTRIAL		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	6 A 10 PERSONAS	16 DE SEPTIEMBRE	117			COLONIA EMILIANO ZAPATA			52100	ESTADO DE MEXICO	SAN MATEO ATENCO	San Mateo Atenco	344	23	0			FIJO
44	COMEDOR LA DIVINA PROVIDENCIA		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	CARRETERA A HUEHUETOCA	25			SANTA MARIA CALIACAC			54770	ESTADO DE MEXICO	TEOLOYUCÁN	Teoloyucan	60	39	0			FIJO
45	COMEDOR DE LA FABRICA GRACE		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	ISIDRO FABELA	SN			PARQUE INDUSTRIAL	GREACE		52600	ESTADO DE MEXICO	TIANGUISTENCO	Santiago Tianguistenco de Galeana	122	15	0			FIJO
46	BARRACOA ANGELITO		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	ISIDRO FABELA	SN			VALLE VERDE	BENITO JUAREZ LOC 684 685		50140	ESTADO DE MEXICO	TOLUCA	Toluca de Lerdo	2411	20	0			FIJO
47	COMEDORES INDUSTRIALES QUINTA ESPERANZA		722310	SERVICIOS DE COMEDOR PARA EMPRESAS E INSTITUCIONES	0 A 5 PERSONAS	JOSÉ VICENTE VILLADA	SN			COLONIA REFORMA			52100	ESTADO DE MEXICO	TOLUCA	Toluca de Lerdo	3496	17	2772114262			FIJO

Fuente: INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 2010.

Hoja 5

### 5.3.4 Elaboración del instrumento y recolección de los datos

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró con base en las variables identificadas en la entrevista a profundidad realizada a las empresas de Comedores Industriales adquiridas por inversionistas extranjeros. Esta opción de realizar entrevistas semiestructuradas o directivas consiste en que “el entrevistador fija de antemano una lista de preguntas que formula en un orden preciso... todas las preguntas pueden ser abiertas, o se puede optar por intercalar abiertas y cerradas.”<sup>174</sup>

Posteriormente, este cuestionario fue sometido a un proceso de validación y modificación mediante dos pruebas piloto que se realizaron, así como la revisión a detalle de personas expertas en la elaboración de este tipo de instrumentos, con el fin primordial de comprobar si todas las preguntas eran entendibles y fáciles de contestar, es decir, que no existiera ambigüedad en ninguna de éstas. Inicialmente este cuestionario contemplaba preguntas abiertas y cerradas.

Se aplicó la primera prueba piloto a un grupo de once estudiantes del Doctorado en Alta Dirección del 6to. Cuatrimestre del Centro de Postgrados del Estado de México, de donde se obtuvo como observaciones principales que existiera un apartado de la frecuencia y prioridad en la solución de los problemas. En esta prueba se observó la gran cantidad de información que se recopilaría, si se dejaran las preguntas abiertas en el cuestionario, por tal motivo, se decidió elaborar un instrumento con preguntas cerradas únicamente.

Posteriormente, el segundo grupo al que se le aplicó la otra prueba piloto, una vez hechas las modificaciones al cuestionario inicial con las observaciones del primer grupo, fue de diez docentes universitarios de nivel licenciatura del Centro Universitario Valle de México, organismo de la Universidad Autónoma del Estado de México, quienes aportaron dudas en términos administrativos y ambigüedad en algunas preguntas.

Finalmente, el grupo de expertos realizó una revisión minuciosa de cada punto del cuestionario y sus observaciones aportaron una nueva escala con los siguientes valores:

1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%

En donde a cada respuesta, se le asignaba un valor cuantitativo y cualitativo para identificar con mayor precisión la situación cuestionada.

También emitieron recomendaciones para evitar cuestionar dos situaciones en una sola pregunta, uso adecuado de términos, cambio de sentido en algunas preguntas (generalmente a positivo), uso exclusivo de preguntas cerradas para evitar la diversificación de opiniones y la generación de mucha información.

<sup>174</sup> Roberto Hernández Sampiere, *op. cit.*, p. 360.

Es importante mencionar que este cuestionario fue aplicado a dos muestras piloto y también a un grupo de personas expertas en este tipo de instrumentos, se tomaron en cuenta todos los comentarios, recomendaciones y sugerencias para cambiar el instrumento, con la mejor intención que quedara más entendible para la población objeto de estudio.

Este cuestionario está dividido en siete secciones, conforme al siguiente orden:

- I. Perfil de la empresa.
- II. Factores financieros de la empresa.
- III. Factores administrativos de la empresa.
- IV. Factores familiares de la empresa.
- V. Frecuencia e intensidad de los problemas.
- VI. Prioridad en solución de los problemas.
- VII. Toma de decisiones.

En la sección I se pretende identificar las características principales del negocio o empresa, forma de constitución, ingresos anuales, número de empleados, tipo de mercado, número de sucursales, si cotiza en la bolsa y si consideran que posee alguna ventaja competitiva.

En la sección II a IV se cuestiona sobre los problemas financieros, administrativos y familiares que han enfrentado en la empresa durante sus operaciones cotidianas.

En la sección V se requiere información sobre la frecuencia de aparición e intensidad con que se presentan los problemas financieros, administrativos, familiares y/u otros en la empresa.

En la sección VI se pregunta sobre la importancia que le da la administración de la empresa a la solución de los problemas financieros, administrativos, familiares y/u otros en la compañía.

Y finalmente en la sección VII se cuestiona sobre el tipo de decisiones que toma el empresario o directivo de la compañía ante los problemas descritos en el cuestionario.

Esta entrevista semiestructurada o cuestionario se aplicó a los empresarios o directivos de las empresas de Comedores Industriales para conocer si poseen algunos de los factores identificados en las empresas estudiadas en la investigación cualitativa y de esta manera comprender su evolución y desarrollo, para determinar la tendencia de las empresas de este giro.

En el análisis cuantitativo de la investigación se utilizaron los cuestionarios, los cuáles fueron enviados en primer lugar vía electrónica y se les dio seguimiento a la respuesta en forma electrónica, telefónica y personal.

Es importante mencionar que además del cuestionario que se envió en forma electrónica, también se anexó un oficio emitido por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el cual se indica la investigación y la persona que la realiza, también se aclara que dicho estudio es transparente y con fines académicos, se adjuntó una portada en archivo pdf en donde se aclara que la información que se obtenga en este instrumento se manejará de manera confidencial y anónima, con apego a los más estrictos lineamientos de ética profesional de la investigación científica; así como la primera hoja del cuestionario en la que se presentan las instrucciones para contestarlo.

A continuación se muestra el cuestionario que se aplicó a la población en estudio.

Posteriormente, en el capítulo 6 se presentará el análisis de datos y los resultados de la aplicación del instrumento (cuestionario) que a continuación se muestra.

<b>CUESTIONARIO</b>									
<b>Diagnóstico de las empresas</b>									
No. _____									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
<p>1. Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para contestar el cuestionario. Si recibe este cuestionario vía electrónica, puede contestar directamente en el archivo de excel, sombreando de color la respuesta que elija. Al hacerlo, piense en lo que ha sucedido los últimos tres años en la empresa en donde se desempeña profesionalmente.</p>									
<p>2. Marque con una "X" la opción elegida. Todas las preguntas tienen opciones de respuesta, elija únicamente una respuesta, la que mejor describa su experiencia laboral.</p>									
<p>3. Si alguna de las preguntas no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.</p>									
De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!									

**CUESTIONARIO**  
**Diagnóstico de las empresas**

No.

**I. Perfil de la empresa**

1. ¿ Actividad económica (descripción)?

2. ¿Cuál es el tipo de constitución de esta empresa?

Seleccione con una "X" la respuesta que corresponda al tipo de constitución de la empresa.

- |  |  |
|--|--|
| 1 Persona Física                       | 2 Sociedad Anónima de Capital Variable |
| 3 Sociedad de Responsabilidad Limitada | 4 Otra sociedad mercantil privada      |

3. ¿Cuáles son actualmente los ingresos totales anuales de la empresa?

Seleccione la clave que corresponda a los ingresos de la empresa (millones de pesos).

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1 50 o menos   | 2 De 51 a 150  |
| 3 De 151 a 300 | 4 De 301 a 450 |
| 5 De 451 a 600 | 6 Más de 600   |

4. ¿Cuántas personas trabajan en esta empresa actualmente, que dependen legal y laboralmente de la misma?

Seleccione la clave que corresponda al número de empleados (incluye propietarios, familiares y socios activos).

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1 20 o menos   | 2 De 21 a 120  |
| 3 De 121 a 220 | 4 De 221 a 320 |
| 5 De 321 a 420 | 6 Más de 421   |

5. ¿Qué tipo de mercado tiene actualmente la empresa?

Seleccione la clave que corresponda al tipo de mercado de la empresa.

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1 Local                  | 2 Regional                 |
| 3 Nacional               | 4 Internacional (Regional) |
| 5 Global a nivel mundial | 6 Otro (especifique) _____ |

6. ¿Cuántas sucursales tiene actualmente la empresa?

Seleccione la clave que corresponda al número de sucursales que tiene la empresa

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1 Ninguna    | 2 Dos o menos |
| 3 De 3 a 10  | 4 De 11 a 20  |
| 5 De 21 a 30 | 6 Más de 31   |

7. ¿La empresa cotiza en alguna bolsa de valores?

- |      |      |
|------|------|
| 1 Si | 2 No |
|------|------|

8. ¿La empresa tiene alguna ventaja competitiva?

- |      |      |
|------|------|
| 1 Si | 2 No |
|------|------|

9. Si la respuesta de la pregunta 8 fue afirmativa, especifique:

¿Cuál es la ventaja competitiva? Seleccione una opción.

- |   |  |
|---|--|
| 1 Servicio y/o producto de alta calidad | 2 Precio más bajo del mercado                      |
| 3 Mayor capacidad de servicios          | 4 Innovación y variedad del servicio y/o producto. |
| 5 Mercado seguro                        | 6 Otro (especifique) _____                         |

## II. Factores financieros de la empresa

10. ¿En la empresa se ha presentado ausencia del recurso financiero? (Cartera vencida, endeudamiento, fugas, fraudes, entre otros).						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
11. ¿La información financiera que emite la empresa es deficiente para la toma de decisiones?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
12. ¿La empresa ha enfrentado períodos de ventas bajas y costos altos?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
13. El personal de finanzas, ¿cuenta con la capacitación adecuada para la toma de decisiones en el trabajo?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
14. ¿La planeación financiera es insuficiente en la compañía?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
15. Cuando la empresa ha obtenido préstamos, ¿se ha enfrentado a altas tasas de interés?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
16. Cuando la empresa ha obtenido préstamos, ¿se ha enfrentado a complejidad en los trámites?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
17. En cuanto al proceso de obtención del financiamiento, ¿considera que el tiempo que toma la autorización del crédito es un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
18. ¿La compañía conoce las fuentes de financiamiento que puede obtener?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
19. ¿La compañía cuenta con la adecuada asesoría externa para la obtención de financiamiento, de acuerdo a las necesidades de la empresa?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
20. ¿La aplicación de los presupuestos y/o proyectos de inversión a largo plazo en la compañía se concretan?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
21. ¿La empresa cuenta con recursos financieros?						
1	Siempre	2 Casi siempre	3 Frecuentemente	4 Pocas veces	5 Casi nunca	6 Nunca
	100%	80%	60%	40%	20%	0%

Hoja 2

22. ¿La compañía atiende en forma tardía sus obligaciones de pago? (Con proveedores o acreedores o gobierno o accionistas).											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
23. ¿En la compañía se han tomado decisiones incorrectas en cuanto al manejo del recurso financiero, durante los últimos tres años?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
24. ¿Se ha considerado la posibilidad de venta o fusión de la compañía para solventar las finanzas?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
25. ¿Se ha considerado la posibilidad de quiebra o cierre de la compañía ante asuntos financieros?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%

### III. Factores administrativos de la empresa

26. En cuanto a la dirección de la empresa, ¿Ha enfrentado problemas por desconocimiento administrativo el empresario ?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
27. ¿En la compañía el personal administrativo conoce la planeación? (Misión, visión, objetivos, metas, resultados, controles).											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
28. ¿La comunicación en la compañía es adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
29. En cuanto a la información administrativa que emite la compañía, ¿es suficiente para la toma de decisiones?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
30. ¿Existe por parte del personal administrativo desconocimiento de las obligaciones de la empresa? (Legales o administrativas o contables o fiscales).											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
31. ¿El personal administrativo colabora eficazmente en sus áreas funcionales?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
32. ¿La modernización es suficiente en la compañía? (Aprovechamiento de tecnologías).											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%

33. ¿La compañía es innovadora en sus servicios al cliente?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
34. ¿Se da seguimiento a los controles administrativos en la empresa?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
35. ¿Se implementan sistemas de calidad que permitan la mejora continua en la compañía?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
36. ¿Ante dificultades administrativas se han tomado decisiones adecuadas?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
37. ¿En el aspecto administrativo, se han alcanzado los resultados y/o metas establecidas durante los últimos tres años?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
38. ¿La compañía cumple sus obligaciones administrativas ante dependencias gubernamentales?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
39. ¿Se ha considerado la posibilidad de venta o fusión de la compañía ante controversias administrativas?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
40. ¿Se ha considerado la posibilidad de quiebra o cierre de la compañía ante cuestiones administrativas?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%

#### IV. Factores familiares de la empresa

41. ¿La empresa es familiar?											
	1	Si		2	No						
42. ¿La familia propietaria aportó más del 50% de capital a la empresa?											
	1	Si		2	No						
43. ¿La familia propietaria dirige, controla y toma decisiones en la empresa?											
	1	Si		2	No						
44. ¿Existen familiares del dueño trabajando en la compañía?											
	1	Si		2	No						
<b>Si las respuestas de las preguntas 41 a 44 fueron todas No, pasar a la no. 60.</b>											
45. ¿En la relación laboral se establecen límites entre empresa-familia?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
46. ¿Ha existido lucha de poder entre los integrantes de la familia que laboran en la empresa, por la toma de decisiones?											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%
47. ¿En la empresa familiar existe una organización poco profesional? (Falta de planeación y escaso uso de tecnología).											
1	Siempre	2	Casi siempre	3	Frecuentemente	4	Pocas veces	5	Casi nunca	6	Nunca
	100%		80%		60%		40%		20%		0%



<b>V. Frecuencia e intensidad de los problemas</b>											
60. ¿Con qué frecuencia se presentan este tipo de problemas en la empresa?											
<b><u>Financieros</u></b>											
1	Siempre 100%	2	Casi siempre 80%	3	Frecuentemente 60%	4	Pocas veces 40%	5	Casi nunca 20%	6	Nunca 0%
<b><u>Administrativos</u></b>											
1	Siempre 100%	2	Casi siempre 80%	3	Frecuentemente 60%	4	Pocas veces 40%	5	Casi nunca 20%	6	Nunca 0%
<b><u>Familiares</u></b>											
1	Siempre 100%	2	Casi siempre 80%	3	Frecuentemente 60%	4	Pocas veces 40%	5	Casi nunca 20%	6	Nunca 0%
<b><u>Otros (especifique)</u></b>											
1	Siempre 100%	2	Casi siempre 80%	3	Frecuentemente 60%	4	Pocas veces 40%	5	Casi nunca 20%	6	Nunca 0%
61. ¿Cuál es la intensidad con que se presentan este tipo de problemas en la empresa?											
<b><u>Financieros</u></b>											
1	Muy graves 100%	2	Graves 80%	3	Poco graves 60%	4	Significantes 40%	5	Poco significantes 20%	6	Insignificantes 0%
<b><u>Administrativos</u></b>											
1	Muy graves 100%	2	Graves 80%	3	Poco graves 60%	4	Significantes 40%	5	Poco significantes 20%	6	Insignificantes 0%
<b><u>Familiares</u></b>											
1	Muy graves 100%	2	Graves 80%	3	Poco graves 60%	4	Significantes 40%	5	Poco significantes 20%	6	Insignificantes 0%
<b><u>Otros (especifique)</u></b>											
1	Muy graves 100%	2	Graves 80%	3	Poco graves 60%	4	Significantes 40%	5	Poco significantes 20%	6	Insignificantes 0%
<b>VI. Prioridad en solución de los problemas</b>											
62. ¿Qué prioridad le da a la solución de este tipo de problemas en la empresa?											
<b><u>Financieros</u></b>											
1	Muy alta 100%	2	Alta 80%	3	Media 60%	4	Baja 40%	5	Muy baja 20%	6	Ninguna 0%
<b><u>Administrativos</u></b>											
1	Muy alta 100%	2	Alta 80%	3	Media 60%	4	Baja 40%	5	Muy baja 20%	6	Ninguna 0%
<b><u>Familiares</u></b>											
1	Muy alta 100%	2	Alta 80%	3	Media 60%	4	Baja 40%	5	Muy baja 20%	6	Ninguna 0%
<b><u>Otros (especifique)</u></b>											
1	Muy alta 100%	2	Alta 80%	3	Media 60%	4	Baja 40%	5	Muy baja 20%	6	Ninguna 0%

VII. Toma de decisiones	
63. ¿Qué acciones se han tomado ante los problemas descritos anteriormente en la empresa? Seleccione la respuesta que corresponda.	
1 Continuar con el negocio sin ningún cambio.	2 Continuar con el negocio y realizar algunos cambios.
3 Cambiar de giro o actividad económica.	4 Fusionarse o admitir más socios en la empresa.
5 Vender la empresa.	6 Otro (especifique)_____
64. ¿Qué tipo de problemas obligaría a la administración a considerar la posibilidad de vender la empresa?	
1 Financieros	2 Administrativos
3 Familiares	4 Otro (especifique)_____
Hoja 7	
<b>¡Muchas gracias por su valiosa participación!</b>	

### 5.3.5 Técnica cuantitativa de análisis e interpretación de la información

El proceso para efectuar el análisis estadístico<sup>175</sup> abarca las siguientes fases:

1. Seleccionar un programa estadístico en computadora para analizar los datos.
2. Ejecutar el programa.
3. Explorar los datos:  
Analizar descriptivamente los datos por variable.  
Visualizar los datos por variable.
4. Evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento de medición.
5. Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).
6. Realizar análisis adicionales.
7. Preparar los resultados para presentarlos (tablas, gráficas, cuadros).

Cada una de estas fases se describen a continuación, la forma en cómo se llevan a cabo:

1. Seleccionar un programa estadístico en computadora para analizar los datos: el programa utilizado es el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.
2. Ejecutar el programa: en esta fase se capturó el cuestionario (ítem por ítem), en la tabla de las variables; identificando en cada una su nombre, tipo, número de decimales a utilizar, valores, escala, entre otros datos.

<sup>175</sup> Con base en Roberto Hernández Sampieri, *op. cit.*, pp. 406 - 491

En la tabla de datos se capturan los resultados obtenidos en la recopilación de información a través de los cuestionarios aplicados de cada una de las personas encuestadas, registrando las respuestas obtenidas conforme a los valores capturados previamente en la hoja de las variables.

3. Explorar los datos. En esta fase se realizan las siguientes actividades: analizar descriptivamente los datos por variable y visualizar los datos por variable. El analizar descriptivamente los datos se realiza mediante los estadísticos descriptivos, que son tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión. Y visualizar los datos por variable, el sistema genera gráficas para presentar cada una de las variables.
4. Evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento de medición, mediante el coeficiente de confiabilidad *alfa* de Cronbach ( $\alpha$ ), el cuál determina las medidas de coherencia interna y su valor oscila entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total)<sup>176</sup>. El cuestionario aplicado en este estudio tiene un coeficiente de confiabilidad de *alfa* de Cronbach de .893, que es un valor cercano a uno y por lo tanto, tiene un nivel de confiabilidad aceptable.
5. Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial). En esta etapa se determinaron los cálculos estadísticos para comprobar la hipótesis, es decir, se elaboraron las correlaciones correspondientes.
6. Realizar análisis adicionales. Una vez ya determinados los resultados en números, se necesita hacer una revisión de los aspectos más importantes del estudio, para mencionarlos en los resultados.
7. Preparar los resultados para presentarlos en tablas, gráficas y/o cuadros y presentar su explicación e interpretación de cada uno, de esta manera, se confirma o no la hipótesis formulada al inicio de la investigación.

---

<sup>176</sup> Con base en *Ibid*, p. 439.

## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 6.1 Análisis e interpretación de los resultados

Esta investigación tiene un enfoque mixto, por lo tanto, en este capítulo en la primera parte se analizan e interpretan los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y en la segunda parte los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, conforme la metodología descrita en el capítulo anterior.

Es importante mencionar de nuevo, que el eje de esta investigación es la búsqueda de la respuesta al cuestionamiento: *¿cuáles son los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros?*, y recordar que el objetivo general es:

- ✓ Analizar los principales factores que influyen para la venta de las empresas de Comedores Industriales en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros.

Partiendo de lo anterior, se presentan a continuación los resultados obtenidos en las dos etapas de la investigación.

#### 6.2 Análisis de datos cualitativos

En la etapa de la investigación cualitativa se aplicaron entrevistas a profundidad a las empresas de Comedores Industriales que ya han sido adquiridas por inversionistas extranjeros, con el fin de identificar el perfil y factores que influyeron para su venta.

En primer lugar se presentan los antecedentes históricos de las empresas en estudio y posteriormente las entrevistas a profundidad que fueron aplicadas mediante la guía elaborada previamente para llevar a cabo éstas, (presentada en el capítulo 5) y que abarcaron los siguientes aspectos:

I. Identificación de la empresa y del entrevistado:

En esta sección se cuestionó sobre el nombre, domicilio y giro de la empresa. También sobre los datos del entrevistado, nombre, puesto, antigüedad, funciones y responsabilidades con el fin de confirmar si realmente ocupó un puesto clave dentro de la entidad económica.

II. Perfil de la empresa:

Se preguntó por las características principales de la empresa en estudio, su forma de constitución, número de empleados, promedio de ventas anuales,

número de sucursales que posee, tipo de mercado en el que se encuentra, si tiene alguna ventaja competitiva y si cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. Esta sección sirve para identificar si la empresa en cuestión tiene o tuvo en el momento de la venta a inversionistas extranjeros, un perfil atractivo o no.

### III. Problemas de la empresa:

En esta sección se le preguntó al entrevistado que tipos de problemas o dificultades enfrentó durante su desempeño laboral en la empresa en estudio. La respuesta del entrevistado en esta sección fue muy importante, debido a que permitió conocer y más adelante profundizar en cada uno de los problemas vividos o enfrentados en su desempeño laboral.

### IV. Particularidades de cada uno de los problemas de la empresa previamente mencionados:

En este punto, derivado de los diferentes tipos de problemas señalados en el punto III, se cuestionó las dificultades que se enfrentaron, origen, tiempo, problemas que quedaron pendientes, problemas más graves y solución que se les dio a cada tipo de problema. (Este punto se dividió o se extendió de acuerdo a los diferentes problemas mencionados por el entrevistado en el punto III).

### V. Otros problemas:

En esta sección, una vez que el entrevistado ya había hablado sobre los problemas más significativos que enfrentó y al cuestionarlo sobre “otros problemas”, el entrevistado hacía una pausa a manera de pequeña reflexión y si había olvidado mencionar alguna otra controversia vivida, este momento era la oportunidad para hablar sobre ese tema.

### VI. Toma de decisiones:

En esta parte de la entrevista, se cuestionó sobre las acciones tomadas frente a los problemas descritos anteriormente y los entrevistados relataron su experiencia vivida.

### VII. Información adicional

En esta última parte, se preguntó si deseaban agregar, complementar o simplemente mencionar algo más sobre el tema. Esta sección fue realmente muy reveladora porque cada entrevistado, a su manera, dio su opinión sobre lo vivido.

## **6.2.1 Antecedentes históricos y entrevistas a profundidad de la Empresa A<sup>177</sup>**

Esta empresa nació como un restaurante para llevar a la práctica un plan piloto en el año de 1968 en un local ubicado en la zona industrial de San Bartolo,

---

<sup>177</sup> Con base en Sara Lilia García, *Algunos aspectos de organización y operaciones contables de una empresa de comedores industriales*, 27-29 pp.

Naucalpan, Estado de México, con la idea de desarrollar un servicio de comidas para comedores industriales e institucionales.

En 1970, se constituyó como sociedad anónima, con dos grandes objetivos por alcanzar: ofrecer una adecuada alimentación a los trabajadores que les permitía una permanencia saludable y eficiente al realizar su trabajo en la empresa que laboraban; y con respecto al patrón, que contaran con un personal eficaz y productivo, que no tuviera problema de que se trasladaban de un lugar a otro para cubrir la necesidad de alimentación, con esto se evitaban el que ocurrieran accidentes, retardos, enfermedades y esto se reflejaba en la productividad de la misma. Más adelante, el 11 de marzo de 1978 se transformó la empresa en una sociedad anónima de capital variable por la inclusión de nuevos socios, es preciso aclarar que los nuevos accionistas eran familiares del accionista fundador. El 3 de enero de 1983, se creó una compañía para operar exclusivamente en el norte de la República como personal moral autónoma, pero bajo la dirección y tutela de la compañía A, S.A. de C.V.

En 1992 esta empresa proporcionaba un promedio de 140,000 servicios diarios, mismos que se daban en más de 70 empresas en el área del D.F., Estado de México y Morelos. La organización que en 1968 constaba de 8 personas en total, en 1992 contaba con más de 1600 empleados distribuidos en sus distintas plazas.

Con ese continuo crecimiento, la empresa había desarrollado una infraestructura administrativa y operativa capaz de responder a los requerimientos y necesidades específicas de los clientes.

La empresa A, S.A. de C.V. era una empresa 100% mexicana que se había distinguido como líder en su ramo por el desarrollo y aplicación de tecnología propia en materia de servicios alimentarios a nivel industrial, ya que gracias a su trayectoria se mantenía sólidamente a la vanguardia dentro del mercado nacional y en franca posición de crecimiento para cubrir nuevos mercados.

Durante 1992 y 1993 la empresa contaba con gran solvencia económica y un futuro prometedor.

Durante este tiempo, al interior de la empresa surgieron algunos problemas por el liderazgo de la administración entre los hijos de los tres accionistas, es importante mencionar que los tres accionistas eran hermanos; al darse cuenta de esta situación uno de los accionistas decidió comprar las acciones de la compañía a los dos restantes para evitar problemas o fricciones entre familiares. Para llevar a cabo la compra de la empresa, el accionista (comprador) tuvo que solicitar un préstamo en instituciones financieras a mediados de 1994 con la mejor intención de independizarse y consolidar su negocio.

Sin embargo en esa época nuestro país sufrió una crisis económica y “la crisis macroeconómica se propagó hacia las empresas. Durante esta crisis, las compañías mexicanas tenían mucho acceso a la deuda denominada en dólares

estadounidenses. A pesar de que al inicio de la década de 1990 el tipo de cambio era semifijo, esto es, fluctuación dentro de una banda, las favorables condiciones macroeconómicas reducían las preocupaciones por el riesgo cambiario implícito en esta deuda. Los grandes montos de la inversión se financiaban principalmente con préstamos bancarios y en menor medida con crédito comercial y venta de acciones; por lo tanto, el nivel de endeudamiento era considerable. Con la devaluación del peso en 1994, las empresas mexicanas enfrentaron un aumento significativo en el valor en pesos de la deuda denominada en dólares. Además, el incremento de las tasas de interés locales acrecentó el costo de la deuda en pesos. Lo anterior, junto con la disminución en las opciones crediticias y en la demanda interna, hizo que muchas empresas quebraran o al menos fueran seriamente perjudicadas.”<sup>178</sup>

A finales de 1994 la empresa empezó a tener problemas en el flujo de efectivo, los clientes no cumplían con el plazo del pago establecido, no se pagaba a tiempo a los proveedores, acreedores e impuestos, además se contaba con el compromiso impostergable del pago de la deuda contraída para adquirir la totalidad de la compañía. Conforme fue pasando el tiempo la empresa perdió su liquidez, dejó de pagar a proveedores y los impuestos, con el fin de pagar por lo menos los intereses de la deuda contraída y cada vez los intereses moratorios se incrementaron más y más, al igual que el monto de la deuda.

En esta situación crítica en la que se encontraba la empresa A, S.A. de C.V. surge la oferta de ser adquirida por una empresa extranjera que se dedicaba a ofrecer servicios de comedores industriales en Francia y deseaba introducirse al mercado mexicano; el dueño de la empresa aceptó esta oferta como solución para salvar a su compañía. La negociación se llevó a cabo durante 1994 en forma amigable, es decir, bajo un enfoque de adquisición europeo en donde se persiguen objetivos estratégicos que pretenden el crecimiento corporativo, y el dueño anterior pasó a ser accionista con el 49% de participación en el capital. Conforme fue pasando el tiempo, los nuevos dueños de la empresa se interesaron en adquirir la parte restante del capital de la compañía. Tres años después el accionista mexicano vendió totalmente sus acciones a la compañía extranjera. A partir de 1998 la empresa mexicana más importante en dar el servicio de comedores industriales en nuestro país y que nació en 1968 se convierte en parte de una empresa transnacional.

A continuación se presenta el análisis de contenido de la entrevista a profundidad en la empresa A; el cual tiene como objetivo exponer las ideas principales aportadas por el directivo de esta empresa vendida a inversionistas extranjeros, con el fin de identificar los factores que influyeron para tomar esta decisión. Es importante mencionar que únicamente se logró obtener una entrevista con el antiguo Contador General de la empresa, debido a que la operación de venta se

---

<sup>178</sup> Karen Watkins, Jaap Spronk y Lucia Félix, *Propagación de crisis en las empresas: la experiencia mexicana*, p. 121.

realizó en 1995 y actualmente en la administración ya no hay gente que haya trabajado en esa época.

Se extrajeron los párrafos, frases o palabras más significativos del tema abordado, como se puede apreciar a continuación:

En primer lugar, es importante señalar que esta entrevista se le realizó al Contador General de la empresa A, quien laboró de 1990 a 1997 en dicha compañía, que fueron precisamente los años en los que se llevó a cabo el proceso de venta de la compañía a inversionistas extranjeros. Esta empresa fue constituida como sociedad anónima en 1970 y se vendió en 1995, por lo tanto, permaneció 25 años como empresa familiar de capital nacional.

Esta empresa se reconocía como empresa líder en su giro por varios aspectos positivos en cuanto a la cantidad de empleados y mercado que abarcaba.

Contador: “En esos años, ya era la empresa líder... tenía aproximadamente 2200 trabajadores a nivel nacional.”

“El tipo de mercado era nacional. ... había sucursales en Chihuahua, Reynosa (fuerte en el norte), Nogales, Guadalajara, Querétaro, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Aguascalientes, Estado de México y la matriz que estaba en México.”

“Era la que tenía más clientes que la competencia, cuando estuve ahí manejábamos alrededor de 220 clientes”.

Mediante la entrevista, se confirma que la compañía A, contaba con una ventaja competitiva muy marcada en comparación con todos sus competidores, ofrecía sus servicios a nivel nacional y concentraban su materia primera en almacenes generales para surtir a todos sus comedores, por tal razón, obtenían bajos costos, como se puede apreciar por las características que menciona el directivo entrevistado:

“Era líder en cuanto al número de clientes y al número de servicios.”

“Fue la primera empresa de comedores industriales que tuvo su propio almacén (de abarrotes, verduras, frutas, lácteos, y algo muy importante desarrolló su propia carnicería)... Y lo que se llama el comisariato, lo que es la cocina de la empresa, para elaborar la comida para aquellas empresas que no tenían instalaciones.”

“Al comprar todo en volumen los costos bajaron y lógicamente se ofrecían productos de calidad, con materia prima de primera y a bajo costo. Fue la empresa que empezó a manejar los almacenes centrales.” “Entonces se vio el costo beneficio y si nos ahorrábamos hasta un 30%, le bajamos un 30% en el costo de los productos, eso le permitió a la empresa bajar sus costos, [lo] que la competencia no podía [hacer], en ese tiempo.”

También al hacer mención sobre el tipo de servicio que ofrecía la compañía A, se aprecia la alta calidad en todos los aspectos variedad, nutrición, higiene, entre otros:

“Fue de las primeras empresas que empezó a trabajar un menú cíclico, la competencia tenía un menú cíclico de 1 o 2 semanas, en ese entonces se empezó un ciclo de un mes y medio...”

“La calidad con la que trabaja el personal de operación... les daban capacitación a los chefs... los mandaban a sus escuelas a actualizarse, a las mayores también les daban cursos.”

“Había un buen estudio del mercado... Participaba gente profesional como nutriólogos, estaba el departamento de Nutriólogos y tenía dos asistentes, aparte estaba el servicio médico...en donde realizaban los análisis microbiológicos.... Esas pruebas las hacían a diario, en aquéllos comedores que tenían arriba de 300 comensales y en todos los comedores de ejecutivos”.

Una vez conocido el perfil de la compañía A, se le cuestionó al directivo sobre los problemas que observó en la empresa y menciona que únicamente existían problemas familiares:

“Desde que estuve ahí, había un buen manejo administrativo, estaban muy bien delineados los canales de comunicación, en el organigrama se respaldaban [respetaban] las jerarquías, la toma de decisiones, la gente participaba, por eso yo creo que esta empresa es y sigue siendo una de las mejores. Dejaban participar a la gente, la respaldaban, tomaban en cuenta las ideas, le hacían caso... pero algo como toda empresa familiar....”

“Empezó a haber problemas con los socios, que eran 3 hermanos, el fundador se enfermó... llegó el hijo del fundador y pues le dieron un puesto adjunto a la dirección, empezó a haber conflictos... empezaron a romperse los canales de comunicación...”

“No eran conflictos administrativos, no tanto duplicidad..., era lucha de poderes.”

“A mediados de 1993, uno de los hermanos tomó la decisión de comprar la empresa a los otros dos hermanos.”

Posteriormente, estos problemas familiares provocaron una separación de los accionistas de la compañía:

“En el 1993, a finales, el Ing. le compra la empresa a sus hermanos y ahí empezó el debate...”

“Empezamos 1994 bien, pero se traía una carga muy fuerte de intereses. La empresa pidió un préstamo y él pidió un préstamo de varios millones, con eso pagó la empresa a sus hermanos.”

“La empresa tenía una carga muy fuerte, pagar capital e intereses y aparte todo lo demás, se perdieron algunos clientes, salió gente del otro hermano, se tambaleó la administración de la empresa.... muchos se fueron porque iban a poner otra empresa, a larga no la pusieron, pero mucha gente abandonó algunos puestos claves... Se logró superar...porque había gente que si conocía bien su trabajo.”

Una vez separados los accionistas, el dueño de la empresa, enfrentó problemas financieros para pagar la deuda a sus hermanos y además a esta situación le afectó la situación de crisis económica de nuestro país:

“La empresa no tenía problemas financieros, pero para pagar tantos millones de pesos, el Ingeniero [el dueño] decidió que mejor la empresa pidiera ese dinero... la empresa fue la que se endeudó con el banco.”

“A mediados de 1994, algunas empresas, más que nada las transnacionales dejaron de pagar, las finanzas se fueron apretando un poco, al banco se le tenía que pagar... De hecho se hizo un convenio con Hacienda a partir de julio-agosto del 94, para hacer pagos en parcialidades, porque ya se estaba viendo que no se podía... con los proveedores se habló, se hizo el uso de varias estrategias para ir saliendo...”

Llegamos a diciembre la devaluación, iniciamos 95... si traíamos problemas se hizo un problemón...”

“En diciembre del 94 se vino la devaluación, empezamos 95 muy mal.”

Frente a esta situación crítica financiera en la empresa, el dueño decide vender parte de sus acciones a inversionistas extranjeros:

“El Ingeniero vio que si quería mantenerse al frente de la empresa, se tenía que vender una parte.”

“Los del grupo SHRM<sup>179</sup> en noviembre de 1994 visitaron al Ingeniero y empezaron a hacer la negociación, el Ingeniero dijo vamos a sentarnos a platicar y desde ahí se manejó que les podía vender el 49%....en mayo del 95 se hace oficial la venta del 49% a grupo SHRM, grupo francés.”

Se le cuestiona al directivo, si una vez realizada la venta a los inversionistas extranjeros siguen los problemas financieros:

“Llegaron varios millones, se le pagó todo a Hacienda, a los proveedores se les pagó... se saneó la empresa. Se saneó con la inversión de los franceses. A partir de ahí las finanzas sin ese préstamo, ya no había problemas.”

También se le pregunta qué cambios hubo en la administración, una vez realizada la venta a los inversionistas extranjeros:

“Él [el accionista mexicano] tenía el 51%, tenía que hacer muchas concesiones, no podían dejar la administración en manos de un mexicano y le impusieron un Director Adjunto...”

“A toda el área de administración, le hacían una auditoría trimestral (personal europeo), el trabajo incrementó considerablemente. Era una auditoría de todo, en el acuerdo estuvo que ellos siendo socios ellos iban a hacer una auditoría trimestral... y sí se nos informó... a la larga lo llevo a perder su empresa.”

“La empresa se vendió en 1995 [el 49% restante de las acciones] y en menos de 4 años se vendió toda la empresa.... Él con las concesiones que hizo, otorgó el poder, cuando lo quiso retomar ya no pudo...”

---

<sup>179</sup> Siglas de la empresa extranjera.

“En 2001 este grupo vende toda la empresa a otra empresa de Comedores Industriales ubicada en segundo lugar en México, empresa española-inglesa. SHRM se dedica a conseguir empresas que tengan problemas, llegan, las nivelan y después las venden, no están más de 5 años y después la venden. Esta empresa se fusiona y se consolida como la líder, se suman 200 comedores que traía la compañía A y 80 de la otra.... son un monstruo a nivel nacional... Ahorita es quien lleva la batuta aquí en México.”

A través de esta entrevista a profundidad, se reconocen los siguientes puntos sobre la compañía A:

- ✓ La compañía A fue constituida en 1970 y vendida en 1995, por lo tanto, fue empresa familiar mexicana durante 25 años.
- ✓ Durante los 25 años de administración mexicana la empresa se consolidó en el mercado ofreciendo un servicio de alta calidad a nivel nacional, cuidando aspectos como calidad, higiene, nutrición, variedad.
- ✓ El origen de la separación de los accionistas fueron problemas familiares: falta de comunicación y lucha de poderes.
- ✓ A principios de 1993, el hermano que decide comprar la compañía, se ve obligado a obtener un préstamo para el pago de la empresa a los demás accionistas; compromiso que desestabiliza la empresa.
- ✓ Ante la desestabilización financiera de la empresa y la situación de crisis económica en el país, decide vender en mayo de 1995 el 49% de las acciones a inversionistas extranjeros.
- ✓ En 1999 el accionista mexicano, a menos de cuatro años de la venta de su empresa, decide vender todas sus acciones a los inversionistas extranjeros.
- ✓ En 2001 los inversionistas extranjeros venden la compañía a una empresa española-inglesa.
- ✓ Actualmente la unión de estas dos empresas son la compañía líder en comedores industriales en México.

### **6.2.2 Antecedentes históricos<sup>180</sup> y entrevistas a profundidad de la Empresa B**

Su origen se remonta a la etapa de adolescencia del accionista fundador quien ocupó diferentes puestos dentro de varios restaurantes en la ciudad de México. Así fue adquiriendo experiencia e interés en los negocios de alimentación.

Posteriormente fue invitado a formar parte en la organización de los servicios de alimentos durante las Olimpiadas de México en 1968, “en donde hubieron 6 comedores en los que se atendían a 7,000 atletas y empleados, sumando un

---

<sup>180</sup> Con base en Sara Lilia García, *Importancia del control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales ubicada en el D.F.*, 8-9 pp.

total de 14,000 servicios de comidas diarias. Naciendo aquí la inquietud de manejar comedores industriales<sup>181</sup>; como una empresa formal y bien establecida.

“Ya con la idea fija, un día [el accionista] vio un anuncio en el periódico donde solicitaban un concesionario para los comedores de una compañía en Michoacán. Al ser entrevistado, le confirman y le otorgan la concesión y es cuando tuvo que decidir el nombre de la nueva empresa.”<sup>182</sup>

Esta empresa fue “pionera en el ramo de la alimentación colectiva en México, nace en 1975 como respuesta a las necesidades del mercado empresarial que demandaba la existencia de empresas especialistas en la prestación de servicios de alimentación. Desde sus inicios, se ha preocupado no sólo por atender las necesidades tradicionales de gusto y satisfacción de sus clientes, sino también por desarrollar diferentes alternativas de servicio, lo cual ha permitido incursionar con óptimos resultados, en nichos de mercado tales como: Comedores, Cafeterías, Restaurantes y Eventos Especiales.”<sup>183</sup>

La compañía B, S.A. trabajó por mucho tiempo en provincia prestando servicio en construcciones de minas, presas, hidroeléctricas. En 1990 entra en el mercado de la Ciudad de México. En noviembre de 1994 el fundador de esta empresa se une con dos socios; logrando con esta incorporación la fusión de experiencias y compromisos para ofrecer un servicio profesional de alimentación a la industria mexicana.

Durante más de una década, aproximadamente de 1994 a 2007 esta empresa fue fortaleciendo su mercado, el prestigio del servicio que ofrece y ampliando su cartera de clientes, situación favorable que permitió el crecimiento económico de la compañía, reflejándose en su infraestructura al contar con el equipo requerido para responder rápido y eficientemente a las necesidades actuales y futuras de cualquier cliente, con lo cual, los clientes pueden tener la confianza de que su infraestructura garantiza el buen funcionamiento del servicio que se les presta; entre estos se encuentran: almacenes, equipo de transporte de materias primas y alimentos, cámaras de refrigeración, laboratorio de análisis y equipo computacional.<sup>184</sup>

Los servicios<sup>185</sup> que la empresa de comedores industriales ofrece actualmente son: concesión, honorarios por administración, catering, garantía de servicios y valores agregados; los cuáles se explican a continuación:

---

<sup>181</sup> México, Comedor Industrial, S.A., “Conozcamos la historia”, *En su punto*, México, (Boletín interno año 3, no. 28), mayo de 1999, [s.p.].

<sup>182</sup> *Ibid.*

<sup>183</sup> Consultado en la página electrónica de la compañía B, S.A., *Quiénes somos*, 26 de febrero de 2010.

<sup>184</sup> Con base en la página electrónica de la compañía B, S.A., *Infraestructura*, 26 de febrero de 2010.

<sup>185</sup> *Ibid*, *Servicios*.

### Concesión

Se encarga de proveer y coordinar los recursos humanos y materiales necesarios, para ofrecer un servicio de alimentación, a cambio de un precio fijo por comida, previamente pactado con el cliente al cual se le ofrece el servicio, utilizando únicamente sus instalaciones y equipo.

### Honorarios por administración

Se ofrece a realizar, a nombre de su cliente, todas las actividades necesarias para administración del servicio, tales como contratación, compras, contabilidad y supervisión directa de la operación, ejerciendo así el presupuesto autorizado por su cliente, recibiendo como pago un porcentaje sobre el total de las erogaciones realizadas para la prestación de este servicio.

### Catering

Se ofrecen dos principales servicios: comida elaborada y box lunch, los cuales se brindan, a través de un comisariato central de acuerdo a las necesidades de cada empresa, ya sea por no contar con instalaciones de comedor o por requerir del servicio una sola vez.

### Garantía de Servicios

La empresa cuenta con el conocimiento y experiencia de nutriólogos encargados de diseñar los ciclos de menús, acorde a las necesidades nutricionales para el correcto desempeño de los trabajadores, de acuerdo a las características y giro de cada empresa; para ello, se utilizan sistemas computacionales que permiten asegurar la satisfacción de los clientes.

### Valores agregados

Diseño de Comedores y Restaurantes: si alguna empresa desea construir un comedor o remodelar sus instalaciones se le ofrece el servicio de asesoría, ya que cuenta con un grupo de especialistas experimentados en el diseño y equipamiento de este rubro.

Eventos Especiales como: coffe break, bocadillos, cocktail, taquizas, banquetes (servicio ejecutivo, bodas, XV años, bautizos, entre otros).

Un aspecto que se cuida mucho en esta empresa, es la calidad del servicio que se ofrece y como prueba de esto se describen los reconocimientos de calidad y certificaciones<sup>186</sup> obtenidas en los últimos años: Certificación ISO 9001-2000, también cuenta con un programa de aseguramiento de la calidad en los servicios de alimentación que se enfoca a fortalecer los siguientes aspectos: higiene y calidad de insumos y materias primas, alimentos elaborados, así como en las instalaciones y equipo; buenas prácticas de higiene del personal operativo. Para ello se tiene el apoyo del departamento de calidad que es el responsable de realizar auditorías de control a las unidades de trabajo y a los proveedores

---

<sup>186</sup> Consultado en la página electrónica de la Compañía B, S.A., *Calidad y certificaciones*, 26 de febrero de 2010.

autorizados, así como de llevar a cabo, a través del laboratorio interno, un programa de monitoreo de alimentos, superficies y operarios.

Además se cuenta con capacitación constante enfocada a la certificación de las operaciones en el programa del Distintivo H. Por otro lado, el reglamento de higiene y seguridad contempla que, en cuanto a la materia prima, se lleve una revisión continua de los productos, desde que son recibidos hasta su procesamiento, utilizando el sistema de inventario primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Con relación al personal, este utiliza todos los implementos necesarios, tanto de seguridad como de higiene para el desempeño de sus actividades.

En cuanto al sistema de abastos, éste es el responsable de la proveeduría oportuna; además, se encarga de verificar que los proveedores seleccionados cuenten con la infraestructura necesaria para respaldar las operaciones y que cada uno de ellos cuente con los parámetros de seguridad e higiene que establece la norma oficial.

Con base en lo anteriormente descrito, se conocen las actividades más comunes y características de la empresa de comedores industriales, de esta manera, se comprueba que la empresa que surgió como una micro, al paso del tiempo se ha convertido en una gran empresa con una actividad económica que genera aproximadamente 5 millones de servicios de comida al año, cuenta con 1035 empleados y 50 principales clientes;<sup>187</sup> esto demuestra la gran magnitud de crecimiento que ha tenido de 1975 a 2008.

Al inicio del 2008, surgió la inquietud por parte del accionista fundador en vender la empresa, cansado de haber dedicado toda su vida a ella y con la firme idea de desprenderse de todas las preocupaciones y trabajo que implica poseer un negocio de tal magnitud; además, con la percepción de que su gran esfuerzo por haber constituido dicha empresa no era valorado por las siguientes generaciones. Bajo esta percepción, el accionista fundador decide formalmente vender la empresa cuando recibe una oferta por parte de una empresa extranjera de origen danés, que se dedicaba a ofrecer diferentes tipos de servicios de limpieza, seguridad, fumigaciones, entre otros; pero que pretenden incursionar en el campo de los comedores industriales.

En abril del 2008 se cierra el trato y es formalmente adquirida por la compañía extranjera. La adquisición por parte de los inversionistas extranjeros se realiza en forma amigable, es decir, bajo un enfoque europeo, con el primordial objetivo de lograr un crecimiento corporativo e incursión en nuevos servicios.

Con referencia a la empresa B, ésta fue vendida en el año 2008, la mayor parte del personal administrativo ha cambiado, sin embargo, se localizaron a cuatro

---

<sup>187</sup> Con base en documentación interna de la compañía.

personas que ocuparon puestos claves en la compañía antes de y durante el proceso de venta a inversionistas extranjeros. Enseguida se presenta el análisis de contenido, dividido en nueve partes, debido a la extensión de los temas abordados.

Se presentan en cuadros el análisis de contenido de las entrevistas llevadas a cabo en la empresa B; los cuales tienen como objetivo analizar las entrevistas a profundidad realizadas a directivos de esta empresa que fue vendida a inversionistas extranjeros en el 2008, para identificar los factores que influyeron para tomar esta decisión.

Cuadro 33

<b>Antigüedad en el puesto</b>			
<b>Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad</b>			
<b>Directora de Administración</b>	<b>Tesorero</b>	<b>Director de Sistemas</b>	<b>Director de Compras</b>
18 años.	9 años.	17 años.	12 años.

Es importante mencionar que la solicitud de entrevistas a esta empresa fue directamente a la Directora de Administración, quien amablemente accedió y posteriormente, ella recomendó el personal que ocupaba puestos claves en la anterior y actual administración y que por lo tanto, habían estado presentes en el proceso de venta de la empresa. Al iniciar la entrevista a los directivos de la empresa B, los datos más importantes de su identificación personal, para considerar en este análisis, fueron el puesto y la antigüedad en el trabajo. Mediante esta información, se comprueba la función desarrollada en su puesto y experiencia laboral, el acceso a la información que manejan (financiera y administrativa), esto permite determinar si es confiable o no para la investigación.

Y con la antigüedad se puede comprobar si la persona entrevistada conoce o no la empresa, como ya se mencionó anteriormente, las personas entrevistadas iniciaron trabajando desde que era una empresa familiar (los dueños eran de capital nacional) y actualmente continúan trabajando con la nueva administración que es una empresa transnacional de capital extranjero.

Con base en lo anterior, la antigüedad promedio de las personas entrevistadas es de 12 años, tomando en consideración la edad promedio de las personas entrevistadas y la disminución de 2 años, porque la fecha de la entrevista fue en diciembre de 2010 y la venta en 2008; esto significa que se les necesitó disminuir los dos años que la empresa ya pertenece a inversionistas extranjeros. La operación realizada fue:

$$(18 + 9 + 17 + 12) / 4 = 14$$

Antigüedad de los entrevistados / No. de entrevistados = Antigüedad promedio

$$14 - 2 = 12$$

Ant. promedio – Años que laboran con nueva administración=Ant. promedio final

Si se toma en cuenta que la fecha de constitución de esta empresa fue en 1975 y fue vendida a inversionistas extranjeros en el año 2008, esta compañía tuvo una

vida de empresa familiar mexicana de 33 años; considerando que las personas entrevistadas trabajaron durante 12 años promedio, significa que desempeñaron su labor profesional durante más de la tercera parte de la vida de la compañía como empresa familiar; por tal motivo, se considera tiempo razonable para conocer el funcionamiento y evolución de la compañía. Consecuentemente, la elección de las personas entrevistadas ha sido con base en su calidad de informantes, ya que esto garantiza que proporcionen información significativa para este estudio.

Se continúa con el análisis de contenido, en el cuadro 34, en donde se abordan las respuestas en la entrevista a profundidad sobre el tipo de perfil de la compañía, en donde se les cuestionó el tipo de empresa que era, el número de empleados, el promedio de ventas anuales, número de sucursales que tenía y la ventaja competitiva que poseía.

En cuanto a la respuesta obtenida en el tipo de empresa, todos contestaron “empresa familiar”, que significa que los dueños de ésta integran una familia. El fundador de la compañía es el padre de familia y su esposa e hijos son accionistas de ésta.

El número de trabajadores de la compañía se encuentra entre un rango de 900 a 1500 trabajadores. Conforme a la Secretaría de Economía, en su publicación del Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, en donde establece la “Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”; a partir de 100 trabajadores en una empresa de servicios, se clasifica como grande. Por lo tanto, tomando en cuenta este criterio, esta empresa en cuanto al número de trabajadores, se clasifica formalmente como grande.

Cuadro 34

Perfil de la empresa				
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad				
Temas abordados	Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
<b>Tipo de empresa y número de empleados</b>	Familiar. 1000 trabajadores.	Familiar. De 900 a 980 trabajadores.	Familiar. De 1400 a 1500 trabajadores.	Familiar. 1200 trabajadores.
<b>Promedio de ventas anuales</b>	250 millones anuales.	200 millones de pesos.		200 millones de pesos.
<b>Sucursales</b>	La matriz en el DF y las sucursales en las empresas del DF, Edo. de México, Morelos, Querétaro, Guanajuato, Hidalgo.	La compañía es el corporativo y sus sucursales son los comedores.	Cada comedor es una pequeña sucursal, (DF, Edo. de México, Querétaro, Hidalgo, Hermosillo, Mexicali.)	Comedores parte centro del país y estados circunvecinos.
<b>Ventaja competitiva</b>	Servicio de alta calidad, certificación ISO 9000, Distintivo H, personal con más de 30 años de experiencia, menú cíclico durante 3 meses, costos bajos, precios más bajos que la competencia y de muy buena calidad, análisis clínicos al personal.	Personal conocedor de la operación, servicio de calidad y se cuenta con ISO 9000.	La compañía se adapta a las necesidades del cliente, calidad en el servicio, altos niveles de higiene (estudio microbiológico en los alimentos).	Atención personalizada al cliente de acuerdo a sus necesidades.

En relación al promedio de ventas anuales, únicamente tres de las personas entrevistadas mencionaron este dato, que permite conocer que las ventas anuales de la compañía son de más de 200 millones de pesos anuales. Con base en este dato y de acuerdo a la clasificación establecida por la Secretaría de Economía, en la “Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, las empresas de servicios cuando se encuentran en un rango del monto de ventas anuales en millones de pesos (mdp), será desde \$100.01 hasta \$250 (mdp). También implanta un tope máximo combinado, el cual se determina conforme el siguiente cálculo:

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%.$$

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (100) \times 10\% + (250) \times 90\%$$

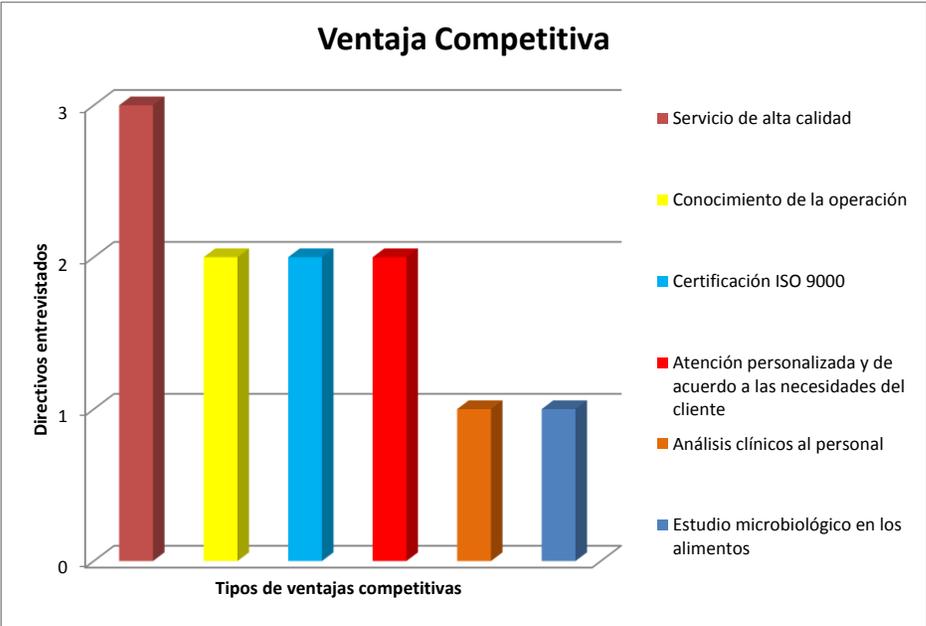
$$\text{Tope Máximo Combinado} = 10 + 225 = 235 \text{ (mdp)}$$

Y en las empresas medianas de servicio el resultado es de 235 (mdp). Consecuentemente, la empresa en estudio, se clasifica en mediana, con base en los ingresos obtenidos. Sin embargo, si llegara a rebasar estos límites, inmediatamente se clasificaría como empresa grande, porque se encuentra en el límite superior del parámetro establecido por la Secretaría de Economía.

Con referencia a las sucursales, se confirma que sí posee sucursales en un promedio de seis entidades federativas del país, con base en lo expresado por los directivos.

Con relación a la existencia de alguna ventaja competitiva en la compañía, los cuatro coincidieron que efectivamente la empresa cuenta con una ventaja competitiva, conforme se puede apreciar en la gráfica 7:

Gráfica 7



Se refleja que la principal ventaja competitiva de esta empresa es el servicio de alta calidad que ofrece a su clientela.

También se mencionan con dos personas coincidentes los siguientes aspectos: personal con conocimiento y experiencia en

la operación, apego a las normas de calidad de certificación ISO 9000 y la atención personalizada que se le otorga al cliente y de acuerdo a sus

necesidades; estas tres características confirman su ventaja competitiva ante las demás empresas de su mismo giro.

Igualmente se señalan dos características más, que fortalecen que esta compañía ofrece un servicio de alta calidad, las cuáles son: análisis clínicos al personal y estudio microbiológico en todos los alimentos, que garantizan el manejo de los alimentos por personas exentas de alguna enfermedad, así como la higiene y buen cuidado de los alimentos.

A continuación se presenta el cuadro 35, en donde los entrevistados enlistan los problemas que enfrentaron durante su desempeño laboral:

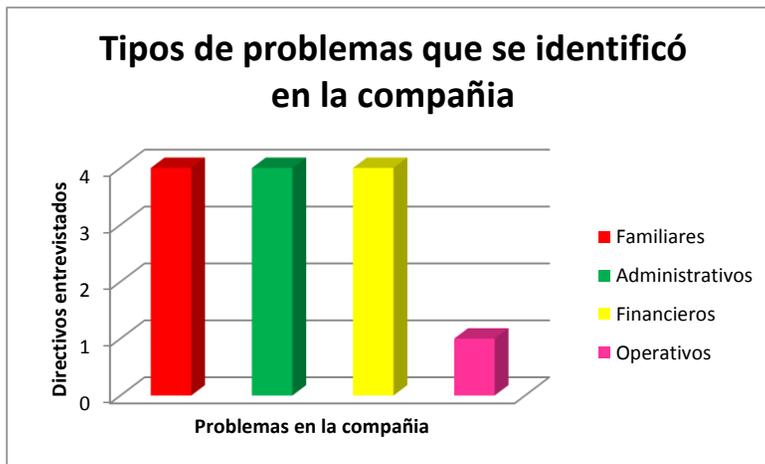
Cuadro 35

Tipos de problemas que se identificaron en la compañía			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
Familiares, organizacionales, financieros, falta de capacitación.	Financieros, pérdida de interés por la empresa, administrativos, familiares.	Administrativos, familiares, financieros.	Operativos, administrativos, financieros, familiares y con recursos humanos.

Respecto a los problemas identificados, se puede apreciar que los problemas con mayor frecuencia que enfrentaron estos directivos en sus áreas y con el personal subordinado son: familiares, administrativos y financieros.

Y también otro tipo de problema identificado fue el operativo. Ver gráfica 8.

Gráfica 8



Una vez mencionados por los directivos entrevistados los problemas enfrentados en su desempeño laboral, esta respuesta dio pauta para profundizar en cada uno de éstos.

Las respuestas sobre los problemas financieros enfrentados se muestran en el cuadro 36 y gráfica 9.

Cuadro 36

Problemas Financieros			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
<p>Faltaba flujo de efectivo o liquidez en el cierre-inicio de año, por los gastos de fin de año; se hablaba con proveedores y se les solicitaba descuento y a los clientes se les solicitaban anticipos. El flujo de efectivo era difícil por la inclusión de gastos personales de accionistas, aprovechaban para meter todo tipo de gasto. En algunas ocasiones se solicitó una línea de fondo revolvente, posteriormente se fueron manejando los presupuestos y ya no se volvieron a solicitar préstamos. No invertían en tecnología.</p>	<p>Falta de liquidez, esto se debía a la mala distribución de las utilidades generadas, al mal manejo administrativo de los dueños, sobre todo al esquema familiar de la empresa. Falta de capital para invertir nuevamente y expandir la empresa.</p>	<p>Se retrasaba mucho el pago a proveedores y la deuda iba siendo cada vez mayor, se iban exigiendo más tiempos de crédito a los proveedores. Pero no era un problema relacionado con la falta de dinero, más bien, el dinero que llegaba, se sacaba de las cuentas de la empresa, se llevaba a otras cuentas, o se quedaba ahí, pero no se permitía que ese dinero se utilizara para pagar las obligaciones de la empresa. El dinero existía, pero no se permitía sacarlo, no había inversión.</p>	<p>Financieramente con capital nacional a veces era difícil poder competir con empresas trasnacionales que invertían en las unidades. Era difícil enfrentar licitaciones donde se tenía que hacer inversión de equipo, si no hacías esa inversión, no se podía ganar esos clientes. Por otro lado, el cliente exige más por el mismo costo o por un costo inferior, esto hace que los márgenes de utilidad que andaban entre 20-30%, cada vez vayan más hacia abajo y que la parte de la rentabilidad, cada vez se vaya mermando más, porque exigen más y pagan menos.</p>

Dentro de este tipo de problemas que se aborda en primer lugar, los financieros, se destaca que el más significativo es la falta de inversión:

Directora de Administración: “No invertían en tecnología”.

Tesorero: “Falta de capital para invertir nuevamente y expandir la empresa”.

Director de Sistemas: “El dinero existía, pero no se permitía sacarlo, no había inversión”.

Director de Compras: “Era difícil enfrentar licitaciones donde se tenía que hacer inversión de equipo, si no hacías esa inversión, no se podía ganar esos clientes”.

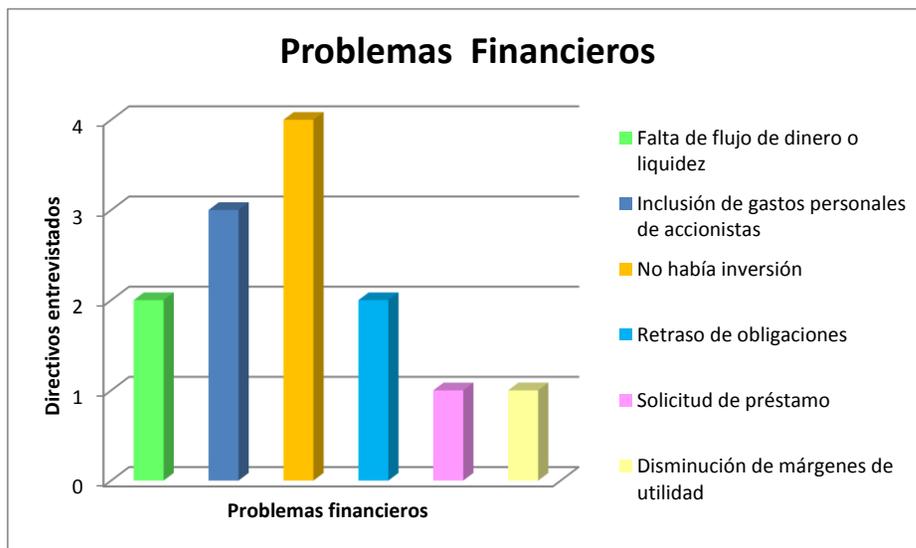
Cada entrevistado, desde su muy particular punto de vista y área de desempeño profesional coincidieron en la falta de inversión en la empresa por parte de los dueños.

En segundo lugar de problemas financieros, aparece la “inclusión de gastos personales de accionistas”; este aspecto se confirma con las siguientes frases:

Tesorero: “...mala distribución de las utilidades generadas...”

Director de Sistemas: “...el dinero que llegaba, se sacaba de las cuentas de la empresa, se llevaba a otras cuentas, o se quedaba ahí, pero no se permitía que ese dinero se utilizara para pagar las obligaciones de la empresa.”

Gráfica 9



En tercer lugar, mencionan la falta de liquidez y por consecuencia, el retraso de obligaciones de la compañía.

En algún tiempo, lo anterior, obligó a la empresa a solicitar un préstamo:

Gerente de Administración: “En algunas ocasiones se solicitó una línea de fondo revolvente, posteriormente se fueron manejando los presupuestos y ya no se volvieron a solicitar préstamos”.

Y el otro problema financiero que se hace mención es la disminución de márgenes de utilidad: “... márgenes de utilidad que andaban entre 20 – 30%, cada vez van más hacia abajo...”

Otro de los problemas que enfrentaron los directivos en esta empresa, son de tipo administrativo. Se presenta la respuesta de los directivos en el cuadro 37 y gráfica 10.

De acuerdo a los puntos coincidentes, aparece en primer lugar la falta de apego a las políticas de la entidad económica:

Gerente de Administración: “... las políticas eran costumbres”.

Tesorero: “No aplicar las políticas de la empresa.... Existía desviación de las políticas.... No había apego a las políticas...”

Director de Sistemas: “Las políticas y procedimientos se saltaban porque el hijo del dueño dijo...”[frase inconclusa del entrevistado].

En segundo lugar se menciona el problema en cuanto a la toma de decisiones:

Gerente Administrativa: “Al Director General (hijo) le faltaba visión y firmeza para tomar decisiones, las políticas eran costumbres...”

Tesorero: “... toma de decisiones inconsistentes, mal tomadas. No había apego a las políticas y era la decisión del dueño la que se imponía.”

Lo anterior se presenta en la gráfica 10.

Cuadro 37

Problemas Administrativos			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
El dueño puso a una persona externa en dos ocasiones en la Dirección General, quiso poner a alguien a dirigir que no fuera parte de la familia. Al Director General (hijo) le faltaba visión y firmeza para tomar decisiones, las políticas eran costumbres.	No aplicar las políticas de la empresa, la toma de decisiones inconsistentes, mal tomadas. Existía desviación de políticas, de recursos, de toma de decisiones y poco interés a la operación. No había apego a las políticas y era la decisión del dueño la que se imponía.	Hacían falta controles. Controles que se establecían pero que muchas veces no se podían llevar a cabo porque era una empresa familiar. Las políticas y procedimientos se saltaban porque el hijo del dueño dijo... Los controles administrativos existían en las políticas, en los procedimientos, pero muchas veces no se seguían.... En la administración hubo una dirección activa, había cambios, innovaciones y de repente se vuelve una dirección pasiva.	Problema en cuestión familiar donde el dueño tiene que encontrar un buen balance entre dar y tener las personas mejor capacitadas en los puestos que él requiere para dar el servicio. Empresas exitosas familiares han logrado tener ese balance donde encuentran gente capaz o hijos capaces comprometidos y que les guste el negocio. .... Hubo un momento en que sus hijos ya salieron de la administración porque realmente no encajaban con lo que era la estructura.

En tercer lugar comentan sobre la búsqueda de Director General externo:

Gerente Administrativa: “El dueño puso a una persona externa en dos ocasiones en la Dirección General, quiso poner a alguien a dirigir que no fuera parte de su familia.”

Director de compras: “Empresas exitosas familiares han logrado tener ese balance donde encuentran gente capaz o hijos capaces comprometidos y que les guste el negocio.”

Gráfica 10

En cuarto lugar se mencionan las controversias en los controles administrativos:

Director de Sistemas: “Hacían falta controles. Controles que se establecían pero que muchas veces no se podían llevar a cabo porque era una empresa familiar.”



Y por último mencionan la actitud de la administración:

Director de Sistemas: “En la administración hubo una dirección activa, había cambios, innovaciones y de repente se vuelve una dirección pasiva”.

Con relación a los problemas familiares se presenta a continuación el cuadro 38, en donde se profundizó sobre este tema.

Cuadro 38

Problemas Familiares			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
<p>La comunicación empleado-jefe-director era difícil, lineal-horizontal. Los hijos intervenían... Existía lucha de poderes entre los accionistas familiares. Los accionistas familiares formaron una alianza y no aceptaban injerencia externa en la administración general.</p>	<p>Esquema del manejo de la empresa familiar y no institucional. Las utilidades generadas o recursos de la compañía, no fueron destinados a reinvertir en nuevos equipos, capacitación del personal y ni en el crecimiento de la empresa. Perdieron el interés por la empresa. Las utilidades generadas no iban dirigidas a la nueva inversión, sino a otro tipo de cosas.</p>	<p>El dueño principal quería dar el paso de empresa familiar a una institución. El dueño dejó la dirección general e hizo la contratación de una persona y sí se dio un cambio, la empresa iba orientada hacia otros conceptos. Cuando entra la directora, ella instituye el ISO 9000, y una base reglamentada a través de una norma a los procesos, empieza a haber un cambio, pero algo ocurre que no funciona y tiene que salir. Después se contrata a otro director, pero al ser la empresa todavía familiar, no puede desarrollar sus conceptos, también sale.</p>	<p>Siempre fue muy crítico de sus propios hijos y sabía las limitaciones que tenían, entonces los ponía en puestos que eran ad hoc a sus perfiles. El encontró esa buena decisión en ese momento, para trabajar con sus hijos, hasta cierto punto, y hubo un momento en que sus hijos ya salieron de la administración porque realmente no encajaban con lo que era la estructura. Él tuvo 3 hijos, de los cuáles en un inicio estuvieron los 3 dentro de la organización y al final solamente quedo uno, y le dio la oportunidad al final, después de haber pasado por 3 o 2 directores, quedarse como Director General. Empresas exitosas familiares han logrado tener ese balance donde encuentran gente capaz o hijos capaces comprometidos y que les guste el negocio.</p>

En primer lugar, los cuatro directivos coinciden en que existía resistencia a una administración general externa por parte de familiares accionistas:

Gerente Administrativa: “Los accionistas familiares formaron una alianza y no aceptaban injerencia externa en la administración general.”

Tesorero: “Esquema del manejo de la empresa familiar y no institucional.”

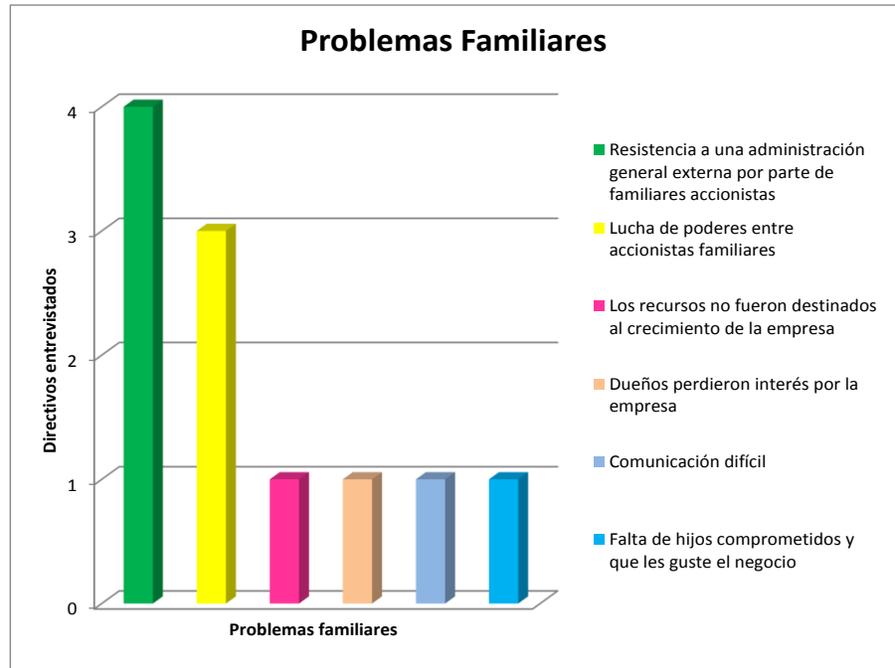
Director de Sistemas: “El dueño principal quería dar el paso de empresa familiar a una institución. El dueño dejó la dirección general e hizo la contratación de una persona y sí se dio un cambio, la empresa iba orientada hacia otros conceptos.”

Director de Compras: “Él [el dueño] encontró esa buena decisión en ese momento, para trabajar con sus hijos, hasta cierto punto, y hubo un momento en que sus hijos ya salieron de la administración porque realmente no encajaban con lo que era la estructura.” Ver gráfica 11.

En segundo lugar indican la existencia de lucha de poderes entre accionistas familiares:

Gráfica 11

Gerente Administrativa: “Existía lucha de poderes entre los accionistas familiares.”  
 Director de Sistemas: “Cuando entra la Directora... empieza a haber un cambio, pero algo ocurre que no funciona y tiene que salir. Después se contrata a otro Director, pero al ser la empresa todavía familiar, no puede desarrollar sus conceptos, también sale.”



Director de Compras: “Él [el dueño] tuvo 3 hijos, de los cuáles en un inicio estuvieron los 3 dentro de la organización y al final solamente quedó uno, y le dio la oportunidad al final, después de haber pasado por 3 o 2 directores, quedarse como Director General.

En tercer lugar, dentro de los problemas familiares, aparece que los recursos no fueron destinados al crecimiento de la empresa:

Tesorero: “Las utilidades generadas o recursos de la compañía, no fueron destinados a reinvertir en nuevos equipos, capacitación del personal y ni en el crecimiento de la empresa. Las utilidades generadas no iban dirigidas a la nueva inversión, sino a otro tipo de cosas.”

También otra controversia familiar que se presentó fue:

Tesorero: “Perdieron el interés por la empresa...” [El dueño y sus hijos].

Asimismo, problemas con la comunicación:

Gerente Administrativa: “La comunicación empleado-jefe-director era difícil, lineal-horizontal. Los hijos intervenían...”

Por último, se señala la falta de hijos comprometidos y que les guste el negocio:

Director de compras: “... hubo un momento en que sus hijos ya salieron de la administración porque realmente no encajaban con lo que era la estructura... Empresas exitosas familiares han logrado tener ese balance donde encuentran gente capaz o hijos capaces comprometidos y que les guste el negocio.”

Además de los problemas financieros, administrativos y familiares mencionados, también se habló sobre otro tipo de problemas: los operativos. Ver cuadro 39.

Cuadro 39

Problemas operativos			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
El parque vehicular estaba muy viejo y generaba mucho costo su mantenimiento.		El equipo de cómputo se cambiaba hasta que ya no funcionaba.	

Con relación a los problemas operativos, expresan que en la compañía no se invertía en equipo vehicular y de cómputo; esto generaba un alto costo de mantenimiento para la empresa.

Una vez ya descritos a detalle los problemas financieros, administrativos, familiares y operativos, también se cuestionó qué otro tipo de problema percibieron en su desempeño laboral, esta información se presenta en el cuadro 40.

Los directivos mencionan falta de inversión en la compañía, que se reflejaba en diversos aspectos:

Gerente Administrativa: “No existía capacitación, la consideraban un gasto.”

Director de Sistemas: “En sistemas, no había inversión, teníamos que invertir en un sistema que se desarrolló en forma local para los diferentes comedores, y no se llevó a cabo en tiempo y forma porque la empresa no quiso invertir...”

Por otro lado, también se apunta como problema los costos altos que implica dar el servicio y que los precios de venta se bajen:

Director de Compras: “La parte de distancias, de número de servicios altos, de mayor demanda de los clientes, de recesión en general mundial que provoca que los clientes pidan más y quieran pagar menos.”

Cuadro 40

Otros problemas			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
No existía capacitación, la consideraban un gasto.		En sistemas, no había inversión, teníamos que invertir en un sistema que se desarrolló en forma local para los diferentes comedores, y no se llevó a cabo en tiempo y forma porque la empresa no quiso invertir, en conexiones a internet, porque era un gasto adicional, los costos de mano de obra, materia prima, los gastos directos que tiene un comedor, agregar un servicio de Internet fijo, una línea para que se pudieran conectar a nuestro servidor y pudieran registrar sus movimientos, eso representaba un gasto para ese centro de costos, entonces no se quiso hacer la inversión.	La parte de distancias, de número de servicios altos, de mayor demanda de los clientes, de recesión en general mundial que provoca que los clientes pidan más y quieran pagar menos. Los estándares en general se han subido y los costos no han ido en esa misma proporción, generan muchos problemas operativos.

Ya descritos todos los problemas afrontados en la compañía, y tratando de hacer una pequeña reflexión en lo expuesto por los directivos, se les cuestionó sobre cuál fue el problema que motivó la venta, su respuesta se refleja en el cuadro 41.

Cuadro 41

Problema que motivó la venta			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
<p>Probablemente el motivo de la venta es en primer lugar por problemas familiares, el dueño no tenía toda la confianza en su hijo. También otro factor es que el dueño principal se interesó en otro giro o empezó otro negocio.</p>	<p>El conjunto de problemas financieros, administrativos y familiares. El dueño decía que necesitaba capital para poder crecer, al no tener capital, al ver que la administración no estaba bien y además no se que tipo de problemas familiares, tomaron la decisión de vender. Ellos vieron la oportunidad de vender, buscaban socios , incrementar el capital para expandirse, pero creo que recibieron una buena oferta y dijeron es el momento de iniciar el negocio que tenían en puerta.</p>	<p>El dueño principal no veía una proyección fuerte a futuro. En algunos momentos quiso empezar atacar el mercado del sur Guatemala, Colombia, Venezuela, pero no hubo una alianza para que se conociera la empresa. Quedó como una idea... Le ofrecen al dueño vender la empresa, para que formara parte de ISS*, porque si no compraban Servicoin, compraban algunas de las otras que estaban más abajo que Servicoin, y entonces iba a ser una competencia. A lo mejor dijo si no me vendo, desaparezco y esta otra que es mi competencia se va a hacer grande a través de ISS, pudo haber sido por ahí la decisión.</p>	<p>Lo que más pesó fue la parte familiar, en términos generales en la cia., como todas tienen problemas, pero tampoco eran tan graves y seguía manejando márgenes bastante buenos. Y la parte de riesgo siempre estaba latente desde que fundó la cia., yo creo que lo que más tomó en cuenta es la parte familiar y el proyecto de vida que él tiene.</p>
* Siglas que identifican a la empresa extranjera.			

Y su percepción es la siguiente:

Directora de Administración: “Probablemente el motivo de la venta es en primer lugar por problemas familiares, el dueño no tenía toda la confianza en su hijo.”

Tesorero: “El conjunto de problemas financieros, administrativos y familiares.”

Director de Compras: “Lo que más pesó fue la parte familiar, en términos generales en la compañía, como todas tienen problemas, pero tampoco eran tan graves.... Yo creo que lo que más tomó en cuenta es la parte familiar y el proyecto de vida que él tiene.”

El segundo punto que relatan, como problema que motivó la venta es la falta de capital:

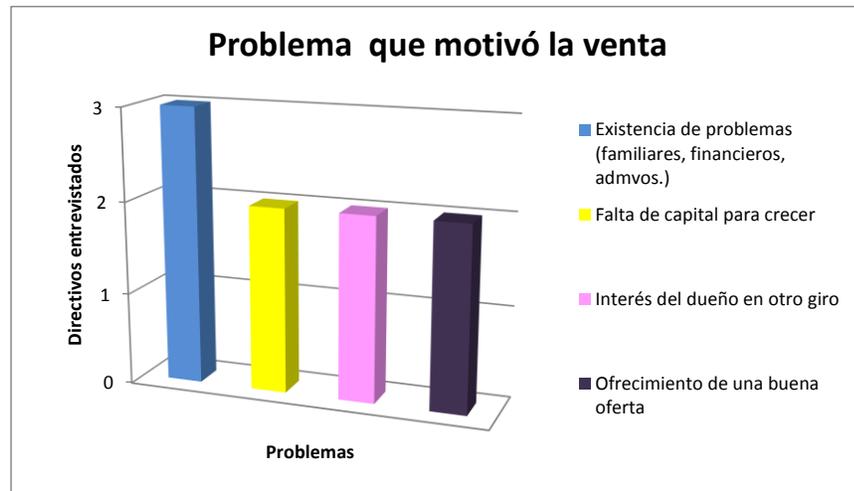
Tesorero: “El dueño decía que necesitaba capital para poder crecer...”

Director de Sistemas: “El dueño principal no veía una proyección fuerte a futuro.”

Y en tercer lugar aparece como factor o problema que motivó a venta el interés del dueño en otro giro o actividad económica:

Gráfica 12

Directora Administrativa:  
 “También otro factor es que el dueño principal se interesó en otro giro o empezó otro negocio.”  
 Tesorero: “... y dijeron es el momento de iniciar el negocio que tenían en puerta.”



Del mismo modo, los directivos hacen referencia a aprovechar el ofrecimiento de una buena oferta en su momento:

Tesorero: “Ellos vieron la oportunidad de vender, buscaban socios, incrementar el capital para expandirse, pero creo que recibieron una buena oferta...”  
 Director de Sistemas: “Le ofrecen al dueño vender la empresa, para que forme parte de un grupo... si no compraban la empresa, algunas de las otras que estaban más abajo, iba a ser su competencia.”

Y como cuestión final en la entrevista a profundidad realizada a los directivos, se les pidió su opinión sobre cómo se pudo haber evitado la venta de la empresa, ver cuadro 42.

Cuadro 42

¿Cómo se pudo haber evitado la venta de la empresa?			
Análisis de contenido de las entrevistas a profundidad			
Directora de Administración	Tesorero	Director de Sistemas	Director de Compras
El negocio de comedores pudo haber subsistido muy bien.... el negocio de comedores es un negocio redondo, en mi opinión...	Delimitar la familia y la empresa; porque en la empresa familiar creen que el dueño que generó toda la riqueza, tiene que distribuir toda la riqueza para todos.... El dueño necesita destacar su habilidad como empresario.	Si el dueño no se hubiera cansado y hubiera invertido, si él es el que hubiera emprendido las ventas en otros sitios, las cosas fueran diferentes. La empresa empieza a entrar en un status pasivo, lo que hay, ahí está y no más de eso, cobramos, vendemos y ahí seguimos.... pero no más. Eso hace también que el dueño diga mejor la vendo.	Sacando todavía muchos mejores números, o sea, que lo que él recibía como utilidades o como accionista, fuera más rentable para que la oferta, una de dos, hubiera sido todavía mucho más alta o que no fuera tan atractiva, como para poder deshacer su negocio que le va a dar durante mucho tiempo. Y cuidar la parte familiar, porque no se como haya pesado en ese sentido.

Y una de las respuestas más significativas fue que el dueño desarrollara habilidades de empresario y administrador:

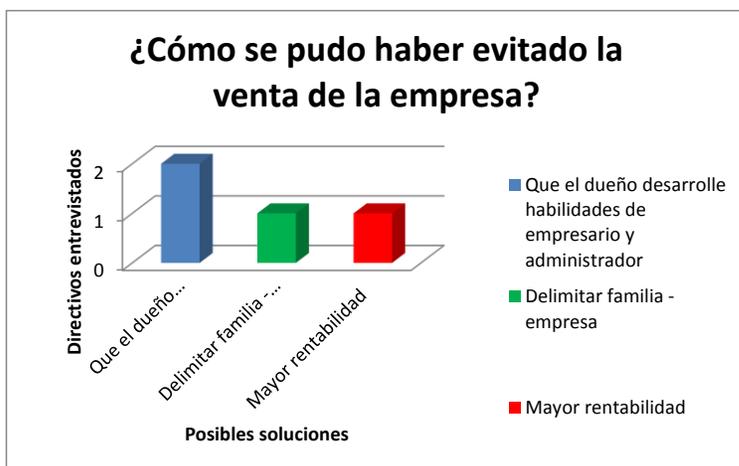
Tesorero: “El dueño necesita destacar su habilidad como empresario.”

Director de Sistemas: “Si el dueño no se hubiera cansado y hubiera invertido, si él es el que hubiera emprendido las ventas en otros sitios, las cosas fueran diferentes.”

De la misma manera, consideran importante que se delimite la familia-empresa:

Tesorero: “Delimitar la familia y la empresa; porque en la empresa familiar creen que el dueño que generó toda la riqueza, tiene que distribuir toda la riqueza para todos...”

Gráfica 13



Igualmente, hacen referencia a la rentabilidad de la compañía:

Director de Compras: “Sacando todavía muchos mejores números, o sea, que lo que él recibía como utilidades o como accionista, fuera más rentable para que la oferta, una de dos, hubiera sido todavía mucho más alta o que no fuera tan atractiva, como para poder deshacer su negocio...”

Partiendo de los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a los directivos de la empresa B<sup>188</sup>, se concluye lo siguiente:

1. La compañía B fue constituida en 1975 por el accionista fundador, posteriormente participaron sus hijos en la empresa. Fue vendida en 2008 a inversionistas extranjeros, que la adquieren con la intención de poseerla en forma permanente y lograr su crecimiento global, por lo que fue empresa familiar mexicana durante 33 años.
2. La situación o perfil de la compañía en el momento de la venta a inversionistas extranjeros era atractivo porque cubría las siguientes características:
  - ✓ Empresa familiar.
  - ✓ Con un número de trabajadores de 900 a 1500.
  - ✓ Con un promedio de ventas anuales superior a los 200 millones de pesos.
  - ✓ Con sucursales en promedio en 6 entidades federativas.

<sup>188</sup> La elección de las personas entrevistadas fue con base en su calidad de informantes, porque son personas que ocupan un puesto clave dentro de la organización y poseen un promedio de 12 años de experiencia laboral en la compañía, esto garantiza la obtención de información significativa para el estudio.

3. La empresa sí cuenta con una ventaja competitiva, que es un servicio de alta calidad porque cumple con el distintivo H<sup>189</sup>, normas de calidad, entre otros.
4. Los problemas que con mayor frecuencia enfrentaron los directivos de la empresa B en sus áreas de trabajo fueron: familiares, financieros y administrativos.
5. En cuanto a los problemas financieros, más significativos fueron: no había inversión (en tecnología, para expansión, en infraestructura y activos, entre otros) y la inclusión de gastos personales de los accionistas en la empresa (mala distribución de las utilidades generadas). Lo anterior se aprecia en la opinión expresada por el Tesorero: “Las utilidades generadas o recursos de la compañía, no fueron destinados a reinvertir en nuevos equipos, capacitación del personal y ni en el crecimiento de la empresa. Perdieron el interés por la empresa.” “El dueño decía que necesitaba capital para poder crecer, al no tener capital, al ver que la administración no estaba bien y además no sé qué tipo de problemas familiares, tomaron la decisión de vender.”
6. Con relación a los problemas administrativos, el factor con mayor coincidencia fue la falta de apego a las políticas de la compañía.
7. Respecto a los problemas derivados de ser una empresa familiar, los directivos entrevistados coinciden en la resistencia a una administración general externa por parte de los familiares accionistas y la lucha de poderes entre accionistas familiares.
8. Cuando se aborda el tema de los problemas operativos, también se refleja la falta de inversión de los dueños de la compañía en el activo, esto provocaba ineficiencia y altos costos de mantenimiento para la empresa.
9. Cuando se cuestionó sobre la existencia de algún otro problema, de nuevo aparece la falta de inversión, en este caso, afectando la falta de capacitación del personal y la inversión en tecnología.
10. Los entrevistados concluyeron que los problemas que motivaron la venta de la compañía fueron en primer lugar las controversias familiares, posteriormente, las financieras y administrativas, así como la falta de capital para impulsar el crecimiento y la inversión en la empresa.
11. Por último, cuando se les cuestionó sobre cómo se pudo haber evitado la venta de la empresa, coincidieron en que si el dueño hubiera desarrollado habilidades de empresario y administrador; si se hubiera delimitado la frontera ente la familia y la empresa y de haber obtenido mayor rentabilidad se habría evitado la venta.

---

<sup>189</sup> Reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo y Salud, a través del Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

### 6.3 Análisis de datos cuantitativos

En la etapa de la investigación cuantitativa, se tomaron los resultados obtenidos de la fase de investigación cualitativa para elaborar el cuestionario y aplicarlo a las empresas de Comedores Industriales del D.F. y Estado de México. Con el fin primordial de que mediante la aplicación de este cuestionario, se puedan conocer las características y problemas que poseen este tipo de empresas y comprender la tendencia del sector.

La población de estudio se identificó mediante el listado emitido por el INEGI<sup>190</sup> y la intención principal al inicio de la investigación de campo fue aplicar el cuestionario a toda la población, es importante considerar que el total de empresas reflejado en el directorio son 47 y para la investigación de campo, únicamente se consideraron 42. Lo anterior fue debido a la disminución de 5 entidades, porque éstas representan las entidades económicas que dominan el mercado nacional, las dos de capital extranjero, (las cuales tienen asignado en el directorio los números 6, 7 y 31, Aramark, Sodexo Restaurant y Sodexo México) y las compañías A y B que se estudiaron en la etapa cualitativa (y tienen asignados los números 16 y 29), por lo tanto, la población total de estudio fue de 42 empresas.

Con referencia a la aplicación del cuestionario, a pesar de las múltiples ocasiones que se realizó la solicitud por diferentes medios (teléfono, envío de documentación oficial por correo electrónico, visita domiciliaria), la mayoría de los empresarios no aceptó contestar el cuestionario. Algunos argumentaron que no estaba dentro de sus políticas contestar cuestionarios, otros dijeron que consideraban que era información confidencial y no podían darla debido a la inseguridad que sufre nuestro país y que podría hacerse mal uso de la información obtenida. Otros decían que sí contestarían, pero no lo hicieron; otras empresas simplemente dijeron que no, los demás se negaron a contestar la solicitud sin dar respuesta alguna. También en algunos casos, específicamente en dos, ya no existen esas empresas en ese domicilio; asimismo en otro caso, la empresa no quiso dar información porque su actividad económica no corresponde a Comedores Industriales, argumentando que INEGI la clasificó en forma incorrecta. Como resultado de este estudio de campo, únicamente 15 de las 42 empresas contestaron. Es preciso mencionar que el período de solicitud de información se prolongó de febrero a agosto del año 2011, sin obtener resultados muy favorables. En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de 15 cuestionarios a las empresas de comedores industriales ubicadas en el DF y Estado de México, que representan el 35.7% de la población total.

---

<sup>190</sup> Información electrónica proporcionada en cd por INEGI, *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2010*, Empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México. (Cuadro presentado en el capítulo 5, apartado 5.3.3 *Selección de la muestra*.)

El cuestionario<sup>191</sup>, como ya se describió en el capítulo 5, está dividido en siete secciones, conforme al siguiente orden:

- I. Perfil de la empresa, (reactivo 1 al 9).
- II. Factores financieros de la empresa, (reactivo 10 al 25).
- III. Factores administrativos de la empresa, (reactivo 26 al 40).
- IV. Factores familiares de la empresa, (reactivo 41 al 59).
- V. Frecuencia e intensidad de los problemas, (reactivo 60 al 61).
- VI. Prioridad en solución de los problemas, (reactivo 62).
- VII. Toma de decisiones, (reactivo 63 y 64).

La información obtenida en la sección I “Perfil de la empresa”, permitió desarrollar el apartado 6.3.1 de este capítulo denominado *Características descriptivas de la muestra de estudio*, así como también el apartado 6.3.2 *Identificación del perfil de las empresas de Comedores Industriales*.

Del análisis de los reactivos 41 al 44, se elaboró el apartado 6.3.3 *Las empresas de Comedores Industriales como empresas familiares*.

De las secciones II, III y IV del cuestionario, se obtuvo el apartado 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6 y 6.3.7 *Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales, análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo y no atractivo y principales problemas de las empresas de Comedores Industriales*, respectivamente. Y del análisis e interpretación de la información de las secciones V, VI y VII, así como de los resultados obtenidos en las secciones II, III y IV del cuestionario se desarrolló el apartado 6.3.8 *Correlación de variables*.

A continuación se presentan los apartados mencionados en donde se analizan e interpretan los resultados de la muestra de estudio, con base en los datos obtenidos en el cuestionario aplicado.

### **6.3.1 Características descriptivas de la muestra en estudio**

Estos resultados corresponden a quince empresas de Comedores Industriales, que dieron respuesta al cuestionario y forman parte de la población en estudio. Dicha población ha sido identificada mediante el directorio emitido por el INEGI de las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México.

La información cuestionada en la sección I, denominada “Perfil de la empresa”, abarcan nueve reactivos, que integran la siguiente información: actividad económica, tipo de constitución, ingresos totales, número de personas que trabajan en la empresa, tipo de mercado, número de sucursales, si posee alguna ventaja competitiva y cuál es la ventaja competitiva que tiene. La información

---

<sup>191</sup> El cuestionario se puede consultar en el capítulo 5, apartado 5.3.4 *Elaboración de instrumento y recolección de los datos*.

solicitada permitió conocer las características de las empresas cuestionadas, es decir, se pudo clasificarlas en micro, pequeñas, mediana o grande con base en la estratificación de la Secretaría de Economía y además clasificarlas con perfil atractivo o no atractivo. A continuación se presenta el cuadro 43 que contiene la información que permitió conocer las características de la muestra en estudio:

Cuadro 43

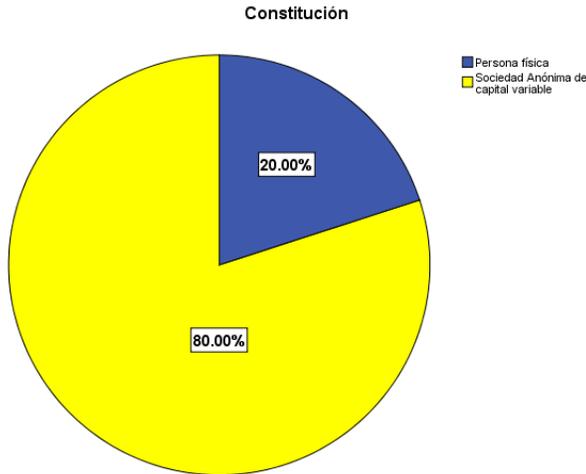
Características descriptivas de la muestra en estudio de las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el DF y Estado de México								
No.	Tipo de constitución	Ingresos anuales (millones de pesos)	No. de empleados	Tipo de mercado	No. de sucursales	Ventaja competitiva		Persona encuestada
1	Sociedad Anónima de Capital Variable	De 301 a 450	Más de 421	Global a nivel mundial	De 11 a 20	Si	Mayor capacidad de servicios	Contralor
2	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	De 121 a 220	Nacional	De 21 a 30	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Propietario
3	Sociedad Anónima de Capital Variable	Más de 600	Más de 421	Nacional	Más de 31	Si	Innovación y variedad del servicio y/o producto	Directora Administrativa
4	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	De 21 a 120	Local	Ninguna	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Director Administrativo
5	Persona Física	50 o menos	20 o menos	Local	Ninguna	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Propietario
6	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	De 21 a 120	Local	Ninguna	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Propietario
7	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	20 o menos	Nacional	Ninguna	Si	Innovación y variedad del servicio y/o producto	Propietario
8	Sociedad Anónima de Capital Variable	De 301 a 450	Más de 421	Global a nivel mundial	De 11 a 20	Si	Mayor capacidad de servicios	Director Administrativo
9	Persona Física	50 o menos	De 21 a 120	Local	Ninguna	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Propietaria
10	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	20 o menos	Local	Dos o menos	Si	Servicio de transporte para comensales	Propietario
11	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	De 21 a 120	Local	De 3 a 10	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Accionista
12	Sociedad Anónima de Capital Variable	50 o menos	De 21 a 120	Nacional	Dos o menos	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Propietaria
13	Persona Física	50 o menos	De 21 a 120	Local	Ninguna	Si	Mercado seguro	Propietaria
14	Sociedad Anónima de Capital Variable	De 151 a 300	Más de 421	Nacional	De 21 a 30	Si	Servicio y/o producto de alta calidad	Directora Administrativa
15	Sociedad Anónima de Capital Variable	De 151 a 300	De 221 a 320	Regional	De 21 a 30	Si	Mayor capacidad de servicios	Directora Administrativa

Al analizar y graficar los datos descriptivos de la muestra de las empresas en estudio, que se presentan en el cuadro 43, se obtienen los siguientes resultados:

Actividad económica:

En cuanto al perfil de las empresas entrevistadas, todas corresponden a la actividad económica del servicio de comedor industrial, es preciso aclarar esta situación, debido a que es común que dentro de esta actividad también se clasifiquen en algunas ocasiones las empresas de restaurantes o empresas que venden mobiliario para comedores industriales.

Gráfica 14



Tipo de constitución:

Respecto a la constitución de las empresas, 12 son sociedad anónima y 3 personas físicas, es decir, el 80.00% son sociedades anónimas y el resto personas físicas.

Esto significa que el 80% están constituidas formalmente ante notario público y mediante un acta constitutiva, tienen personalidad jurídica propia, es decir tienen derechos y obligaciones ante la ley, diferentes a los accionistas

que la integran.

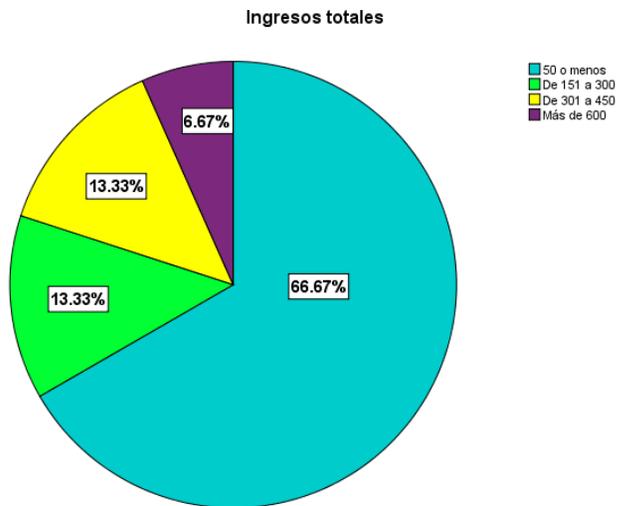
Además, dentro de sus obligaciones se encuentra contar con la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley<sup>192</sup> y presentar información financiera ante la Asamblea de Accionistas, parte de la información a presentar es Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en la Situación Financiera, Estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social y las notas que sean necesarias.<sup>193</sup>

Ingresos totales:

Gráfica 15

Con referencia a la clasificación de las empresas por ingresos anuales, diez obtienen 50 o menos de millones de pesos (mdp) de ventas, dos de 151 a 300 (mdp), dos de 301 a 450 (mdp) y una más de 600 (mdp) anuales.

Con base en la estratificación de la Secretaría de Economía, al tomar en cuenta sus ingresos, el 66.67% de la muestra en estudio son



<sup>192</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles, art. 158-III.

<sup>193</sup> *Ibid*, art. 172.

pequeñas (10 empresas) y el 33.33% grandes, al sumar el 13.33%, 13.33% y 6.67% (5 empresas). Gráfica 15.

Gráfica 16

Número de empleados:

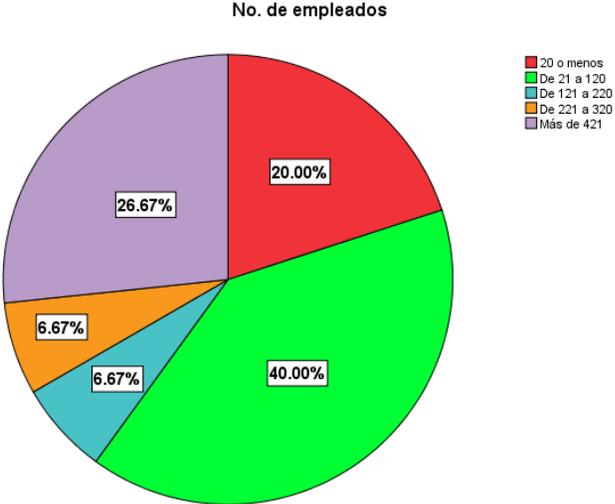
Respecto al número de empleados y tomando en cuenta la estratificación de empresas emitida por la Secretaría de Economía:

El 20.00% corresponde a pequeñas (3 entidades).

El 40.00% a medianas, considerando que desde 51 hasta 100 empleados caen en este rango (6 entidades).

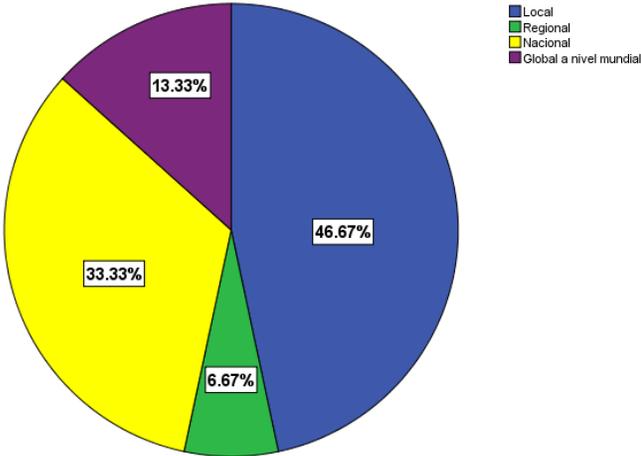
Y el 40.00% corresponden a empresas grandes (6 entidades, sumando el porcentaje de 6.67%, 6.67%

y 26.67% de 121 a 220, de 221 a 320 y más de 421 empleados, respectivamente).



Gráfica 17

Tipo de mercado



Tipo de mercado:

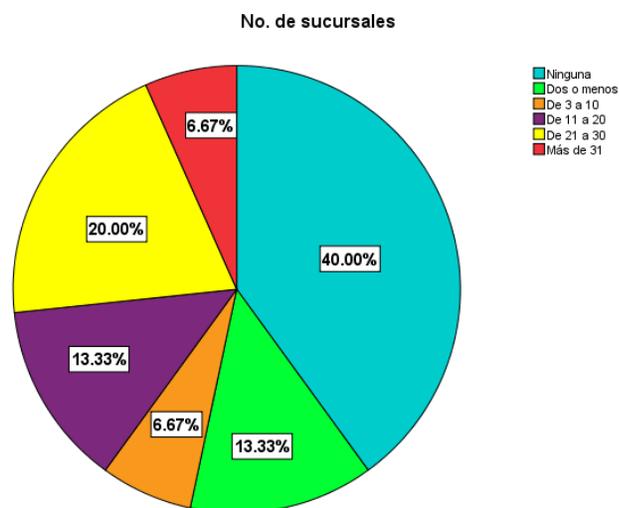
Con relación al tipo de mercado que poseen dichas empresas, el 46.67% tienen un mercado local (7 empresas), que corresponde a las empresas pequeñas, el 6.67% a regional (1 empresa) y el 46.66% un mercado nacional y global a nivel mundial que pertenece a las empresas grandes, (7 empresas).

Gráfica 18

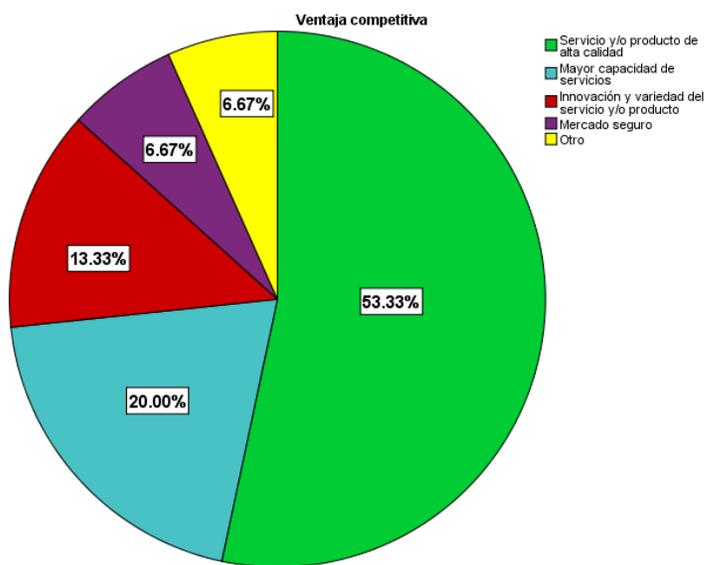
Número de sucursales

Acerca del número de sucursales que tienen estas empresas, el 40.00% no tiene sucursales (6 empresas) y el otro 60.00% sí tienen, (9 empresas).

Con base en el número de sucursales, el 40.00% corresponde a empresas pequeñas y el 60.00% a empresas grandes.



Gráfica 19



Ventaja competitiva:

El 100% de las empresas entrevistadas aceptan contar con una ventaja competitiva en su compañía.

El 53.33% afirman ofrecer un servicio de alta calidad, (8 empresas); aspecto que comprueba una de las características específicas de este giro.

El 20.00% consideran que tienen mayor capacidad de servicios (3 empresas).

También otro 13.33% afirma poseer innovación y variedad del servicio, (2 empresas). El 6.67% considera que tiene un mercado seguro (1 empresa) y el resto (1 empresa) afirma tener transporte para sus comensales, el cual ha sido clasificado como otra ventaja competitiva.

### 6.3.2 Identificación del perfil de las empresas de Comedores Industriales

Tomando en consideración las características descriptivas de la muestra de estudio, analizadas y descritas en el apartado 6.3.1, se pueden clasificar las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México en perfil atractivo y no atractivo.

Las empresas de perfil atractivo son las que cumplen con los requisitos estudiados y analizados en el capítulo 3 titulado “Análisis del perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros” de este estudio y que cuentan por lo menos con los siguientes requisitos:

- ✓ *Crecimiento potencial*
- ✓ *Ventaja competitiva*
- ✓ *Rentabilidad.*

Apegándose a estos tres requisitos, se realizó una clasificación a las empresas a las que se les aplicó el cuestionario, haciendo un análisis de las respuestas de la sección I denominada “Perfil de la empresa”, se definieron como empresas con perfil atractivo o no atractivo para los inversionistas extranjeros, de acuerdo a los lineamientos que se presentan a continuación en el cuadro 44:

Cuadro 44  
Lineamientos de clasificación

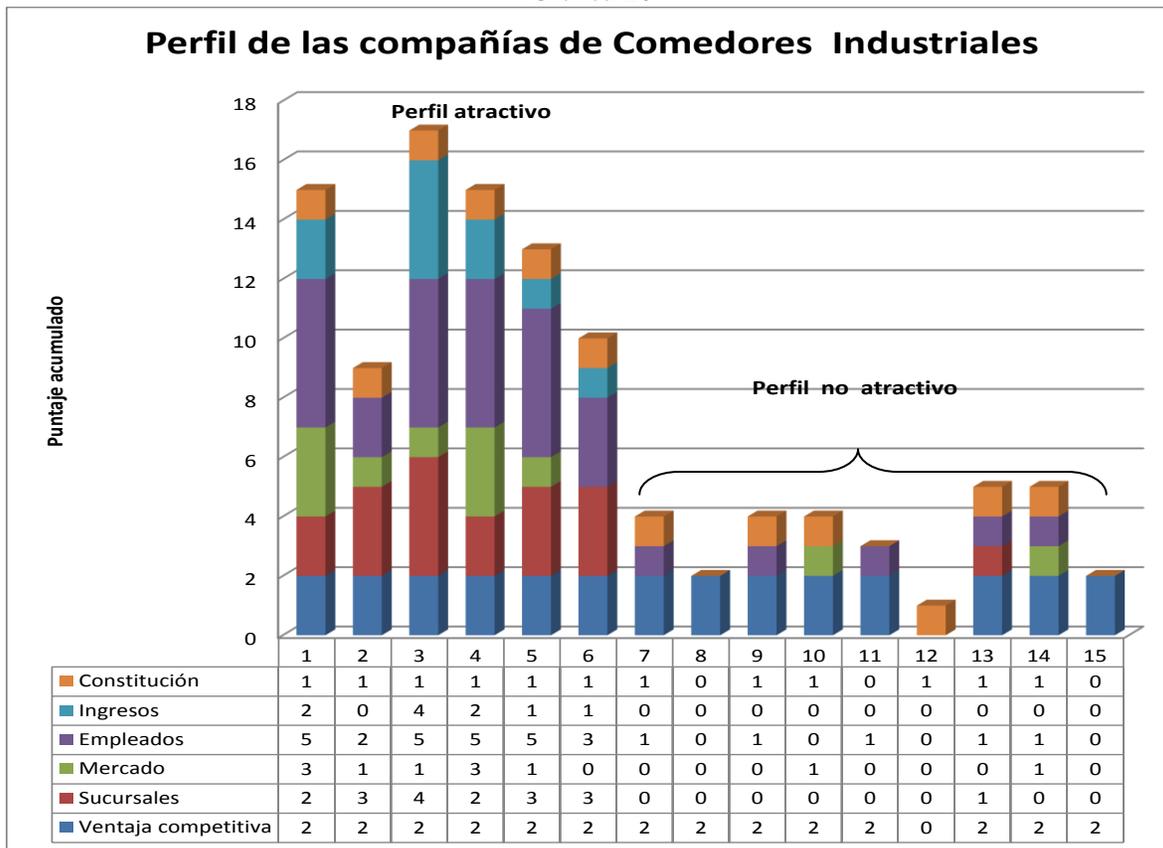
Concepto	Perfil atractivo	Perfil no atractivo
Tipo de constitución	Sociedad mercantil	Persona física
Ingresos anuales	Mayores de 150 (mdp)	149 (mdp) o menos
No. de empleados	Más de 21	20 o menos
Tipo de mercado	Nacional, internacional.	Local, regional.
No. de sucursales	Más de 2.	Menos de 2 o ninguna.
Ventaja competitiva	Si	No

Con base en los requisitos mencionados y analizados previamente en el capítulo 3 de este estudio, se clasificaron las 15 empresas, y en la gráfica 20 se observan las características que poseen cada una de las empresas de Comedores Industriales de la muestra en estudio; esta gráfica permitió clasificar dicha muestra de empresas en perfil atractivo o no atractivo.

Se aprecia en la gráfica 20 que seis empresas cuentan con perfil atractivo y 9 con perfil no atractivo. Se ha determinado que las de perfil atractivo, son las empresas que han obtenido mayor puntaje en las seis condiciones enlistadas.

Las empresas de perfil atractivo se han agrupado en las primeras seis empresas que se reflejan en la gráfica (de la 1 a la 6) y las de perfil no atractivo se presentan de la 7 a la 15. A continuación se presenta la gráfica 20.

Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios contestados.

Para determinar el perfil, se tomó como referencia los lineamientos previamente expuestos en el capítulo 3 y se realizó de la siguiente manera, de acuerdo a las características específicas de cada entidad económica, ver cuadro 45:

Cuadro 45

Clasificación de muestra de estudio

Concepto	Perfil atractivo	Perfil no atractivo
Tipo de constitución	Sociedad mercantil	Persona física
	12	3
Ingresos anuales	Mayores de 150 (mdp)	149 (mdp) o menos
	5	10
No. de empleados	Más de 21	20 o menos
	11	4
Tipo de mercado	Nacional, internacional.	Local, regional.
	7	8
No. de sucursales	Más de 2.	Menos de 2 o ninguna.
	7	8
Ventaja competitiva	Si	No
	15	0

En la gráfica 20 se presentan las empresas con perfil atractivo en primer lugar, en los seis primeros lugares, para apreciar de forma gráfica y con mayor detalle que su puntaje obtenido es más alto en comparación con las otras empresas.

### 6.3.3 Las empresas de Comedores Industriales como empresas familiares

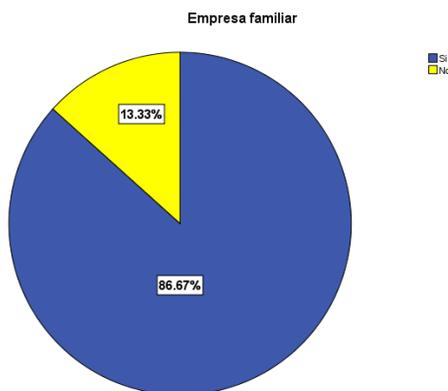
Una de las características más importantes y representativas de las empresas mexicanas, es que son de origen familiar. Entendiendo como empresa familiar a una entidad económica en la que el capital pertenece a una familia o a un grupo de familiares (propietarios), y éstos participan en la dirección, control y toma de decisiones de las operaciones que se realizan en la empresa.

Para identificar la característica como empresa familiar en esta muestra de estudio de Comedores Industriales, se incluyeron en el cuestionario cuatro reactivos (del 41 al 44), en donde se les preguntó:

41. ¿La empresa es familiar?
42. ¿La familia propietaria aportó más del 50% de capital a la empresa?
43. ¿La familia propietaria dirige, controla y toma decisiones en la empresa?
44. ¿Existen familiares del dueño trabajando en la compañía?

Partiendo de lo anterior, este apartado se realizó al analizar dichos reactivos y los resultados se presentan a continuación.

Gráfica 21



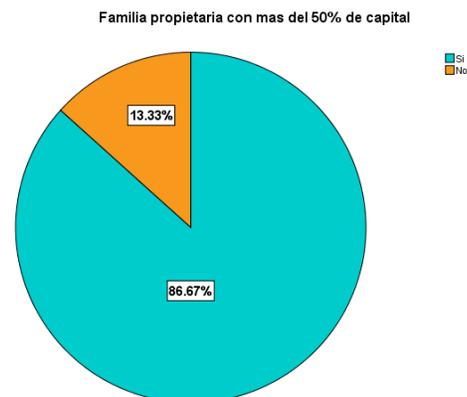
Empresa familiar:

Es importante destacar, que de las quince empresas que contestaron el cuestionario, 13 afirman ser empresas familiares y las 2 restantes, confirman que su inicio fue como empresa familiar, actualmente ya se vendió el 51% de las acciones a inversionistas extranjeros, por tal motivo, han dejado de ser familiares. Esta gráfica 21 refleja que el 86.67% de las empresas en estudio son familiares.

Gráfica 22

Familia propietaria de más del 50% de capital:

De la muestra en estudio, se presentan 13 empresas en donde la familia propietaria posee más del 50% de las acciones del capital, esto representa al 86.67%. Y el resto, que son dos empresas, la familia propietaria ya posee



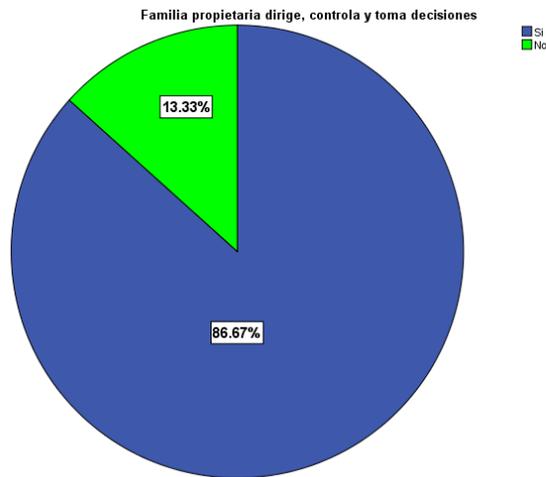
menos del 50% de acciones, es decir, estas dos empresas representan el 13.33% de la muestra.

Familia propietaria dirige, controla y toma decisiones en la compañía:

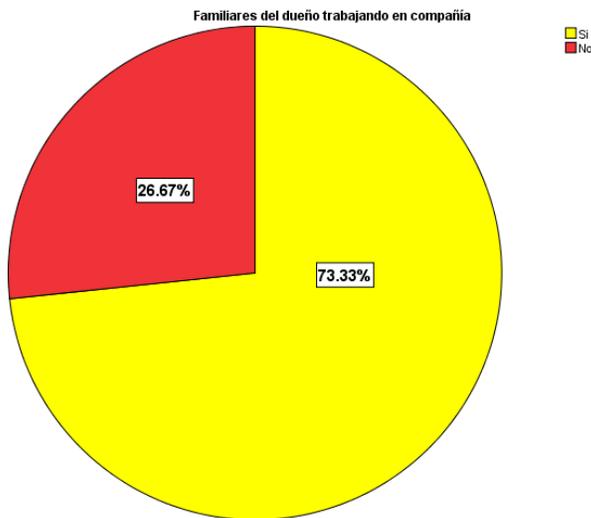
De la muestra en estudio, el 86.67%, es decir, en 13 empresas la familia propietaria participa activamente en la administración y planeación estratégica de la compañía, esto implica la determinación del futuro de la entidad económica.

Y en el resto, que son 2 empresas y representa el 13.33% de la muestra, la familia ya no participa en forma activa en la administración, por lo tanto, ya no decide sobre el futuro de la compañía.

Gráfica 23



Gráfica 24



Familiares del dueño trabajando en la compañía:

Otra de las características comunes en las empresas familiares, es que trabajen familiares del dueño en éstas. En la muestra en estudio, 11 de las 15, aceptaron tener familiares trabajando en la compañía y 4 no. Es decir, en el 73.33% sí hay familiares del dueño que ocupan puestos dentro de la compañía. Y en el 26.67% no hay familiares como

trabajadores.

Con base en la respuesta de los reactivos 41 a 44, que han sido analizados en las gráficas anteriores, se presenta en el cuadro 46, los elementos que se consideraron para definir si sí son o no empresas familiares las pertenecientes a la muestra de estudio. De este análisis, el resultado es que trece de las empresas de Comedores Industriales pertenecientes a la muestra de estudio, sí son familiares; esto confirma lo presentado en las gráficas con el 86.67% de empresas en donde

la familia propietaria posee más del 50% de acciones y también dirige, controla y toma decisiones en la compañía.

En el cuadro 46 se presentan en sombreado azul las entidades económicas que son empresas familiares pertenecientes a la muestra de estudio. También aparece la pregunta realizada, respuesta y observación de cada una.

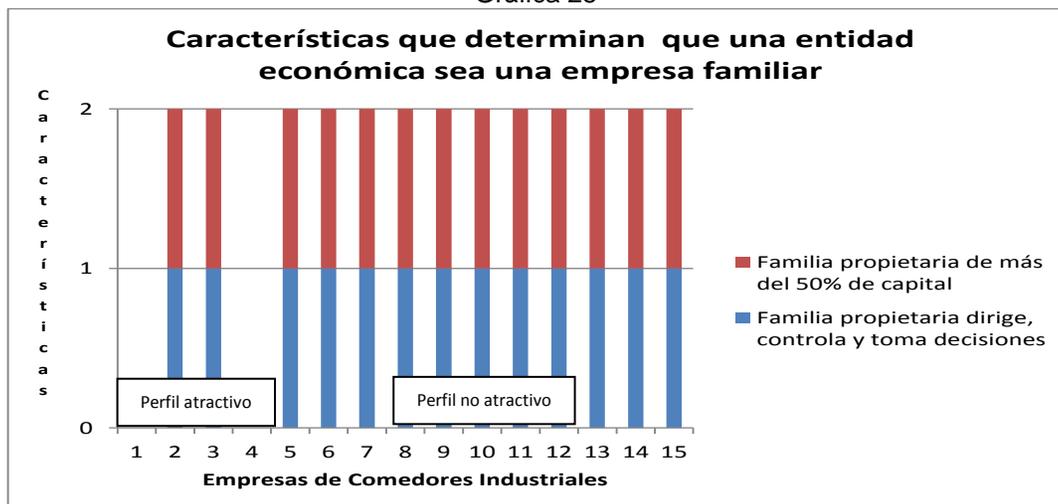
Cuadro 46

Respuestas a los reactivos 41 a 44 de las empresas de Comedores Industriales que determinan si son empresa familiar																	
No.	Preguntas adicionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Observación
41	¿La empresa es familiar?	No	Si	Si	No	Si	Percepción de la cía. por los dueños.										
42	¿La familia propietaria aportó más del 50% del capital?	No	Si	Si	No	Si	Propiedad: elemento que determina a una empresa familiar.										
43	¿La familia propietaria dirige, controla y toma decisiones en la cía?	No	Si	Si	No	Si	Dirección y control: elemento que determina a una empresa familiar.										
44	¿Existen familiares del dueño trabajando en la cía?	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Situación que no determina si es empresa familiar.
<b>Empresa familiar</b>		X	√	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	

El reactivo 41 permite conocer la forma en que conciben los propietarios a su empresa. El reactivo 42 y 43 representan el cuestionamiento directo sobre los dos elementos determinantes de una empresa familiar: propiedad y dirección. Y el reactivo 44 es una situación que puede o no presentarse en las empresas familiares.

De esta manera, a continuación se presenta la gráfica 25 la cual refleja qué compañías cumplen con los dos elementos determinantes de empresa familiar: propiedad y dirección. Y se aprecia que únicamente las compañías 1 y 4 no cumplen estos elementos.

Gráfica 25



En la gráfica 25, se presentan en primer lugar las empresas que tienen perfil atractivo (de la 1 a la 6), y en segundo lugar las que no tienen perfil atractivo (de la 7 a la 15), con el fin de identificar y analizar con más detalle esta situación:

Se puede apreciar claramente, que en las primeras seis empresas, el grupo que posee un perfil atractivo, es en donde se encuentran las dos empresas que no son familiares. Y las empresas de la 7 a la 15, que poseen un perfil no atractivo, sí son familiares en su totalidad, porque cumplen con los dos elementos de propiedad y dirección.

Analizando este resultado, se presenta que el 33.33% de las empresas de perfil atractivo de la muestra en estudio de Empresas de Comedores Industriales, no son familiares; esto es porque la familia propietaria de las empresas 1 y 4 no posee o no aportó más del 50% del capital; tampoco dirige, controla o toma decisiones en la compañía actualmente; esta situación las determina como empresas no familiares.

Lo anterior se fundamenta con información adicional proporcionada por estas entidades económicas, en donde afirman que su origen fue familiar con capital 100% nacional, por motivos de crecimiento en el mercado, la familia propietaria decidió vender a inversionistas norteamericanos, el 51% de las acciones. Posteriormente, los accionistas norteamericanos vendieron su parte a accionistas alemanes. Actualmente existe un acuerdo en el que la familia mexicana, originalmente propietaria de estas entidades, venderá en dos años el 49% restante del capital a los inversionistas extranjeros. En ese lapso de dos años, tiempo acordado para vender el resto de la compañía, la familia propietaria se comprometió a trabajar en la empresa para enseñar a los inversionistas extranjeros la operación de la misma, sin embargo, la dirección, control y toma de decisiones la realizan los inversionistas alemanes debido a que representan el socio mayoritario.

Por lo tanto, estas dos empresas mencionadas no son familiares, basándose además en que “la prueba de fuego es la de si la familia tiene o no la última palabra en la dirección estratégica de la empresa y, en especial, en el nombramiento del próximo director, sea o no miembro de la familia”<sup>194</sup>; y en este caso ya no tienen injerencia en esta decisión.

En cambio, con referencia a las empresas que no tienen un perfil atractivo, el 100%, poseen las dos características al mismo tiempo: la familia propietaria aportó más del 50% del capital y también participa en la dirección, control y toma de decisiones en la misma.

Lo anterior refleja que cuando las empresas poseen un perfil atractivo, los requisitos analizados en el capítulo 3 (crecimiento potencial, ventaja competitiva y rentabilidad), cuentan con mayor probabilidad de ser adquiridas por inversionistas

---

<sup>194</sup> Fred Neubauer y Alden G. Lank, *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure.*, p.37.

extranjeros, lo que se confirma en esta muestra de estudio de las empresas de Comedores Industriales.

### 6.3.4 Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales

A continuación se analizan los problemas que poseen las empresas de Comedores Industriales sin importar la clasificación de su perfil, con el fin de identificar el tipo de problema (financiero, administrativo y/o familiar), que padecen más las empresas de la muestra de estudio.

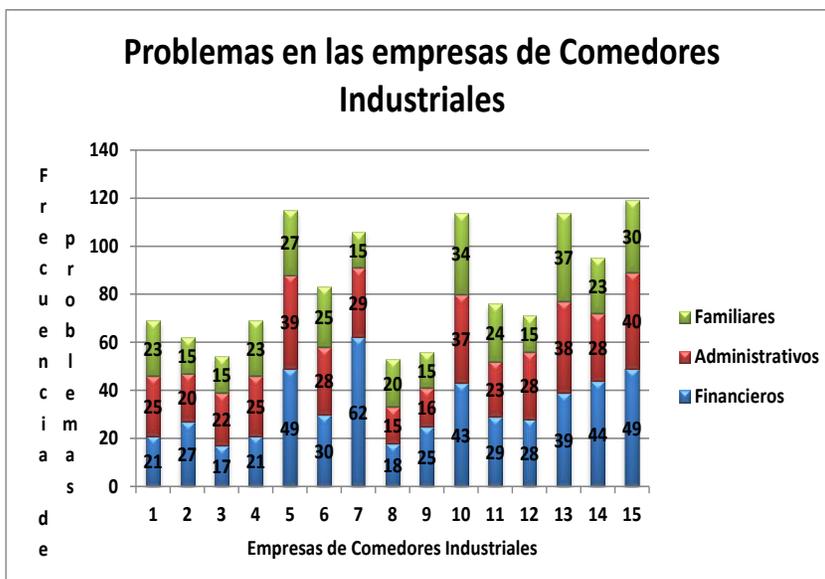
Gráfica 26



En la gráfica 26 se presentan los problemas que enfrentan las empresas de Comedores Industriales, en donde se aprecia, de acuerdo al puntaje alcanzado en la muestra de estudio, que los problemas que más

padecen, sin importar el perfil que posean, son los financieros en un 40%, en segundo lugar los problemas administrativos con 33% y en tercer lugar los familiares con el 27%.

Gráfica 27



Una vez identificado que el problema más común en las empresas de Comedores Industriales, es el financiero; en la gráfica 27 se observa la distribución de los diferentes tipos de problemas en cada una de las empresas de la muestra en estudio.

Es trascendente mencionar, que aparecen en los primeros seis lugares (del 1 al 6), las empresas que poseen perfil atractivo y las últimas nueve (del 7 al 15), son las empresas que no tienen un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros. Mediante la determinación de la media de los problemas presentados, se obtiene las siguientes cifras, en los problemas financieros 33.46, administrativos 27.53 y familiares 22.7; por lo tanto, se confirma numéricamente que los factores o problemas financieros son los de mayor presencia. La gráfica 27 también confirma detalladamente mediante el sombreado azul, que la presencia de problemas financieros es mayor.

**Problemas Financieros:**

Como se ha descrito, el factor o problemas financieros es lo que más enfrentan las empresas de Comedores Industriales y mediante la gráfica 28 se puede apreciar los diferentes problemas financieros que afrontan.

Gráfica 28



Los problemas financieros más significativos que fueron mencionados por estas empresas, así como el porcentaje obtenido, se presentan a continuación:

1. No se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión, 10.6%.
2. Períodos de ventas bajas y costos altos, 8.2%.
3. Planeación financiera insuficiente, 7.8%.
4. Inadecuada asesoría externa para obtener un préstamo, 7.0%.
5. Desconocimiento de las fuentes de financiamiento, 6.6%.

Con el fin de conocer con mayor profundidad cada uno de los problemas más significativos que padecen las empresas de Comedores Industriales, enseguida se describen éstos.

#### *No se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión*

Este problema que aparece en primer lugar, con un 10.6% de presencia o frecuencia, significa que no hay planeación a futuro, que no se prevén los ingresos y egresos para los períodos venideros, es decir, no existen objetivos claros a alcanzar a futuro y por lo tanto carecen de planeación en que actividades realizar para lograr un futuro estable o con mayor crecimiento.

De acuerdo a la definición de presupuesto, se entiende como una “herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y cuyo fin es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto período”<sup>195</sup>; por lo tanto, cuando no se concretan los presupuestos, significa que los directivos de las empresas no determinan de manera anticipada las acciones a seguir para obtener los ingresos y costos a futuro, y por lo tanto, tampoco los rendimientos a obtener en sus operaciones en los siguientes períodos. Lo anterior refleja un desconocimiento absoluto de los resultados de las operaciones a futuro, es decir, se tiene un camino incierto en la empresa, sin prevenir los resultados de la situación financiera los próximos períodos o años de la compañía.

Con relación a que no se concretan los proyectos de inversión, se refiere a que no existe inversión o designación de recursos para una actividad, producto y/o bien específico en la empresa; al no existir esta inversión de dinero, no se genera ningún rendimiento o beneficio económico para la entidad.

Los proyectos de inversión se definen como la “aplicación de recursos a inversiones fijas que generan ingresos por varios años, es decir, es una erogación de insumos materiales, humanos y técnicos que se lleva a cabo en el presente y cuyo objetivo es obtener un rendimiento en un plazo razonable, éste se ve cristalizado al incrementar la productividad, la calidad, la utilidad, la prestación de

---

<sup>195</sup> David Noel Ramírez Padilla, *Contabilidad Administrativa*, p.13.

servicios, etc.”<sup>196</sup> Al no existir proyectos de inversión, la entidad económica no genera ninguna actividad, no elabora ningún producto o no adquiere algún activo con el fin de generar un mayor rendimiento a futuro, la empresa no tiene perspectiva a largo plazo, únicamente vive en el presente, sin preocuparse de su situación financiera a futuro.

#### *Períodos de ventas bajas y costos altos*

En segundo lugar, se presenta el problema de períodos de ventas bajas y costos altos, con una frecuencia del 8.2%. Esto significa que el empresario desconoce o no prevé sus actividades u operaciones correctamente, es decir, carece de conocimiento de las etapas de su empresa y de su ciclo económico, le falta información sobre los ingresos que generará por períodos y sus costos, respectivamente; no cuenta con la elaboración de presupuestos. Al carecer de conocimientos anticipados sobre los ingresos y costos de cada período, se corre el riesgo de que los ingresos y costos no sean proporcionales y provoquen un desequilibrio financiero (pérdidas). Por lo tanto, este problema refleja que no existe una planeación correcta sobre la generación y aplicación del flujo de efectivo de la empresa que permitiría que existiera un equilibrio entre los ingresos y costos, es decir, no podrán ser superiores los gastos y/o costos a los ingresos, para evitar pérdidas. Por lo tanto, esta carencia de información, tiene como resultado etapas en la compañía en donde los costos y/o gastos superarán los ingresos, dando como resultado pérdida en la situación financiera.

#### *Planeación financiera insuficiente*

En tercer lugar y con el 7.8% de frecuencia se presenta la planeación financiera insuficiente. Entendiéndose como planeación financiera la determinación anticipada de los ingresos y egresos de la compañía, así como las acciones para conseguir el logro de los objetivos establecidos previamente en el aspecto financiero de la empresa.

La administración de las finanzas en la empresa contempla la planeación de recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos propios de las operaciones normales de la organización (ventas y capital), así como las fuentes externas más convenientes (proveedores, acreedores, préstamos bancarios y apoyos gubernamentales), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Ernestina Huerta Ríos y Carlos Siu Villanueva, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital*, pp. 19-20.

<sup>197</sup> Con base en Luis Haime Levy, *Planeación Financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial.*, p. 40

Lo anterior significa que cuando existe una planeación financiera insuficiente, no se tienen establecidas las acciones o estrategias a seguir para obtener el rendimiento que desea obtener la entidad económica. Este problema también refleja, como los dos anteriormente descritos, la falta o carencia total de la planeación del empresario.

#### *Inadecuada asesoría externa para obtener un préstamo*

En cuarto lugar, se presenta con un 7.0% de frecuencia la inadecuada asesoría externa de personas expertas, para obtener un préstamo, esto significa que la empresa no tiene la orientación profesional apropiada para elegir el mejor tipo de financiamiento que le convenga de acuerdo a sus necesidades, es decir, de acuerdo a su capacidad de pago, plazo que requiere el préstamo y objetivo de éste.

#### *Desconocimiento de las fuentes de financiamiento*

Y en quinto lugar con un 6.6% de frecuencia, existe desconocimiento de las fuentes de financiamiento o de la manera de allegarse recursos para las operaciones de la compañía, esto significa que el empresario desconoce por completo en qué instituciones puede obtener financiamiento, no se acerca a las diversas organizaciones que existen tanto del sector público, como privado, para conocer las diversas opciones de financiamiento que podría obtener.

Los problemas anteriormente descritos fueron los más significativos o de mayor frecuencia padecidos en las empresas de Comedores Industriales, sin disminuir importancia a los que no se describieron a detalle y aparecen en la gráfica 28.

A continuación se presenta en la gráfica 29 los problemas financieros de acuerdo a las etapas de complejidad, tomando como referencia las etapas presentadas en el capítulo 4 y la frecuencia obtenida en cada uno de los problemas. Con referencia a las etapas, en la etapa 1 es cuando se originan o inician, etapa 2 durante su desarrollo y etapa 3 consecuencias o resultados de los problemas financieros. Por su parte la frecuencia mayor indica el problema que tiene mayor presencia en las empresas de este giro.

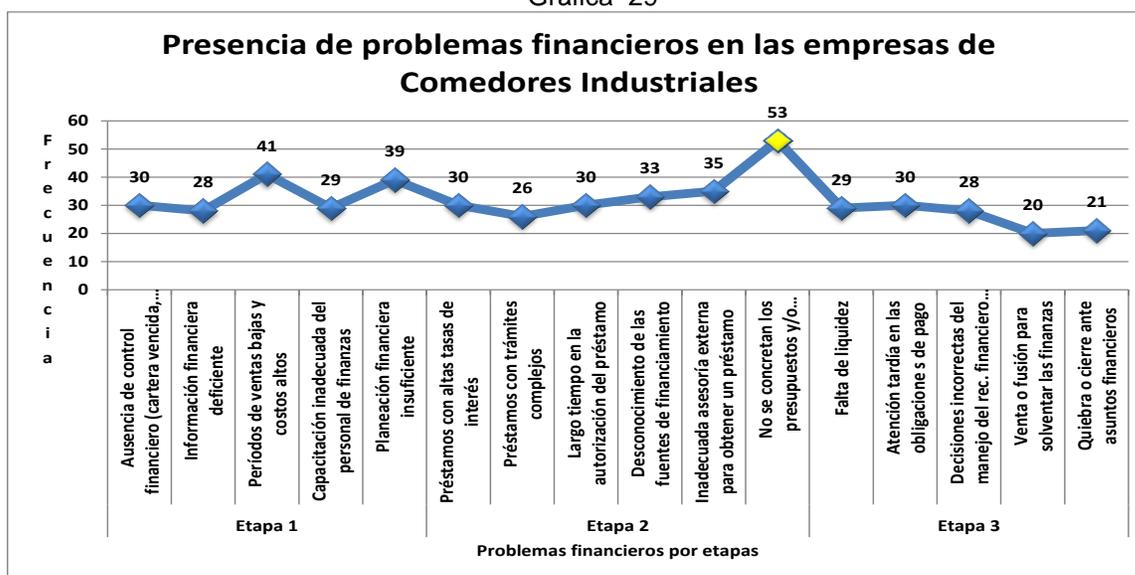
De acuerdo a la gráfica 29, el problema financiero con mayor frecuencia es que no se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión, se presenta durante la etapa del desarrollo de problemas financieros en la empresa, es consecuencia de no tener una planeación financiera.

Los problemas de períodos de ventas bajas y costos altos y planeación financiera insuficiente pertenecen a la etapa de inicio de problemas financieros en la compañía, en donde se requiere dar atención inmediata cuando inician, a través del estudio, análisis, determinación de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de control a seguir en el manejo del recurso financiero, para evitar que continúen.

La inadecuada asesoría externa para obtener un préstamo y desconocimiento de las fuentes de financiamiento se presentan en la segunda etapa, en donde no se atendieron mediante el estudio, análisis, planeación y control los problemas financieros y efectivamente la empresa se enfrenta a la escases de dinero y recurre a la búsqueda de préstamos, es en esa etapa en donde requiere la orientación profesional correcta y el conocimiento de las diversas opciones de financiamiento.

Con base en lo anterior, los problemas financieros más comunes de las empresas de Comedores Industriales se ubican en la etapa 2 y 1, de acuerdo a la frecuencia obtenida. Esto significa que los problemas pueden ser sencillos o complejos, es decir, que no existe un tipo de problema específico en una etapa; los problemas pueden pertenecer a cualquier etapa o grado de complejidad; además, esto también revela que no fueron atendidos en su momento inicial.

Gráfica 29



### Problemas Administrativos:

Respecto a la presencia de problemas administrativos en las empresas de comedores industriales se puede observar su distribución en la gráfica 30; y la presencia de problemas administrativos, se enlistan conforme a los cinco problemas de mayor porcentaje de frecuencia que son:

1. El personal administrativo desconoce la planeación, 9.4%.
2. Modernización insuficiente (aprovechamiento de tecnologías), 8.5%.
3. No se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años, 8.2%.
4. No existe seguimiento a controles administrativos, 7.7%.
5. Falta innovación en los servicios al cliente, 7.5%.

## El personal administrativo desconoce la planeación

El problema administrativo con el más alto porcentaje de frecuencia (9.4%), es que el personal administrativo desconoce la planeación de la empresa, esto implica que no tenga conocimiento del camino que pretende seguir la empresa, la razón de su existencia, el fin que persigue, el punto a dónde quiere llegar. Para entender y valorar una organización es imprescindible conocerla, saber los objetivos que desea alcanzar y estrategias a utilizar para alcanzarlos y compartir ese gran esfuerzo en conjunto.

Se entiende por planeación administrativa “definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así pues, también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará).”<sup>198</sup>

Gráfica 30



### Modernización insuficiente (aprovechamiento de tecnologías)

En segundo lugar, se presenta con un porcentaje del 8.5%, la modernización insuficiente, refiriéndose al aprovechamiento de tecnologías, esto refleja la falta de

<sup>198</sup> Stephen P. Robbins y David A. Decenzo, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, p. 80.

inversión e importancia que da la administración al uso de las tecnologías. La falta de modernización provoca servicios ineficientes, uso de equipos obsoletos, que se refleja en un mal servicio administrativo, retrasos y duplicidad en tareas en el área administrativa, disminuyendo su productividad y cumplimiento con los objetivos organizacionales en tiempo y forma.

*No se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años*

En tercer lugar, se presenta con un porcentaje de frecuencia del 8.2%, que no se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años, esta dificultad se deriva del problema que ocupa el primer lugar, que es el desconocimiento de la planeación administrativa. Mediante la difusión de la planeación administrativa de la compañía, el personal conocería los objetivos por lograr y se determinarían las actividades a realizar por cada área, sin embargo, si no existe el conocimiento de estos objetivos por el personal administrativo, la gente desconoce hacia donde se dirige la empresa y por lo tanto, se concreta a realizar su trabajo sin conocer para qué lo realiza y de esta manera, no se logra conjuntar el esfuerzo y trabajo en equipo de todo el personal de la empresa para el logro de los objetivos y/o metas de la entidad económica.

También por otro lado, es importante, que dichos objetivos y/o metas organizaciones sean alcanzables, congruentes, cuantitativos, realistas y comprensibles para el personal de la compañía, si no cumplen con estas características, difícilmente podrán lograrse.

*No existe seguimiento a controles administrativos*

En cuarto lugar de los problemas administrativos, se encuentra el que no existe seguimiento a controles administrativos, con un porcentaje del 7.7% de frecuencia. El control es el “proceso de vigilar las actividades, con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes, y de corregir las desviaciones importantes.”<sup>199</sup>

Por lo tanto, mediante el control, se compara el avance y logro de los objetivos organizacionales establecidos en la etapa de la planeación, es entonces, en ese momento cuando se conoce si se están alcanzando o no los objetivos establecidos y se determinan las acciones a seguir para el logro total de éstos, de ahí se derivan las acciones correctivas a seguir. Sin embargo, cuando no existe seguimiento a estos controles administrativos, el personal no le da importancia al logro de los objetivos organizacionales.

*Falta innovación en los servicios al cliente*

En quinto lugar de frecuencia, aparece con el 7.5% la falta de innovación en los servicios al cliente, esto se traduce en lograr cambios benéficos y atractivos en los

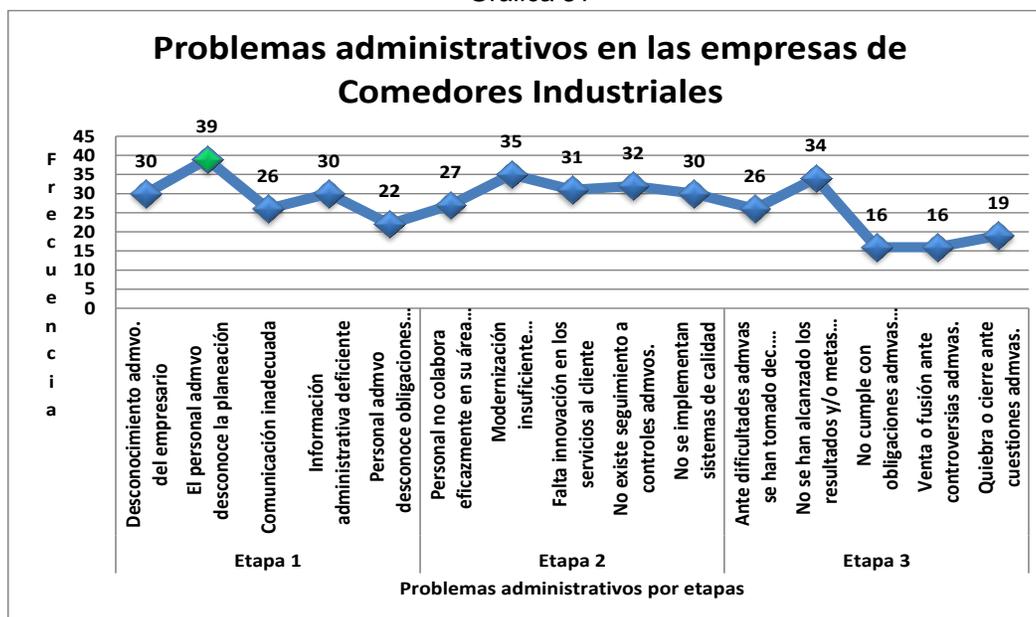
---

<sup>199</sup> *Ibid*, p. 412.

servicios administrativos para el cliente. Ya que la innovación es la “estrategia con la que se destaca la introducción de productos o servicios nuevos.”<sup>200</sup> Sin embargo, en las empresas de Comedores Industriales, específicamente en el área administrativa no cuentan con una innovación en sus servicios al cliente.

Una vez descrito los principales cinco problemas administrativos en las empresas de Comedores Industriales, mediante la gráfica 31, se ubicarán dichos problemas en qué etapa se encuentran: etapa 1 de inicio, etapa 2 de desarrollo o etapa 3 de resultados de problemas. De nuevo se comprueba que los problemas poseen diferentes grados de complejidad porque pertenecen a las tres etapas distintas.

Gráfica 31



La complicación de que el personal administrativo desconozca la planeación se presenta como uno de los problemas en la etapa de inicio (etapa 1), en donde esto se provoca por la falta de difusión amplia y entendible de la planeación administrativa al personal.

A la etapa 2 pertenecen los problemas de modernización insuficiente, falta de seguimiento a controles administrativos y de innovación en los servicios al cliente, estos problema aparecen como consecuencia de que el personal directivo no difunde la planeación administrativa de la empresa, y por lo tanto, existe un desconocimiento general de los objetivos organizacionales, reflejándose en primer lugar, desde la falta de inversión por parte de la administración para modernizar sus servicios, que esto a su vez reflejará una falta de innovación para sus clientes. Por otro lado, si se desconoce la planeación administrativa, será imposible dar seguimiento al control.

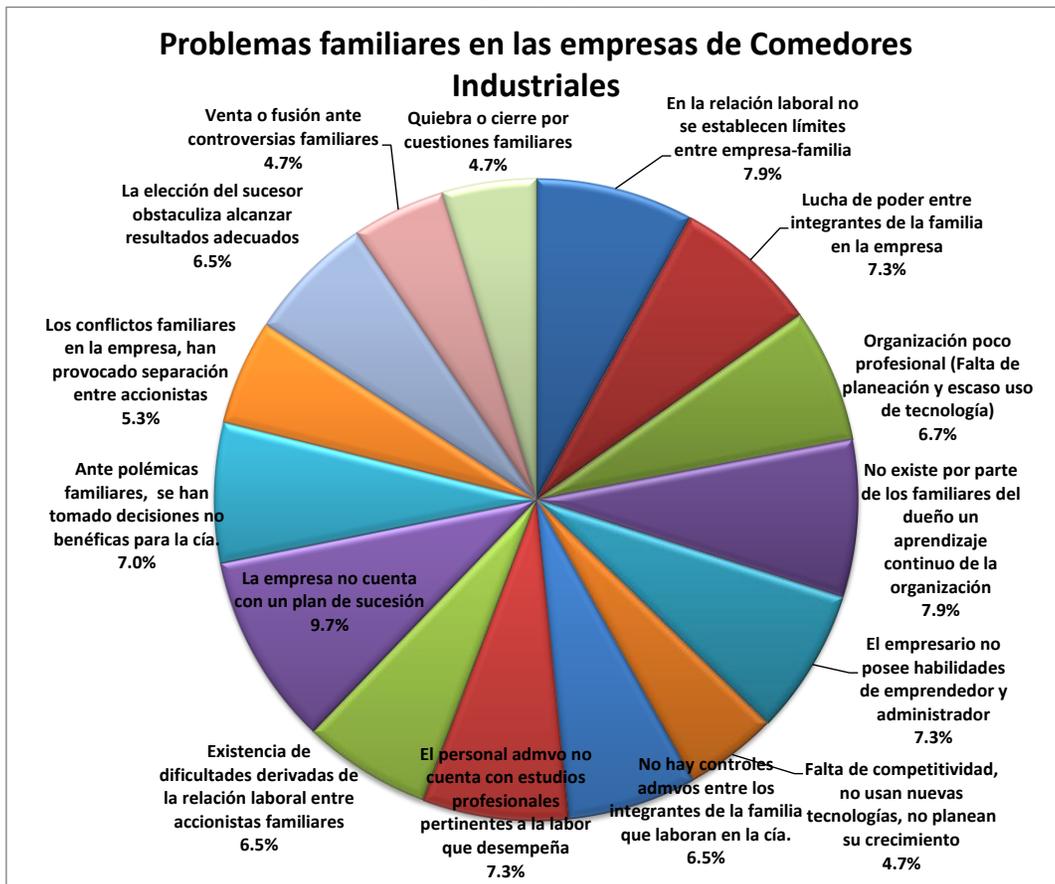
<sup>200</sup> Stephen P., Robbins, *Comportamiento organizacional*, p.441.

El hecho de que no se alcancen los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años, se presenta como un problema grave, debido a la duración de esta inconveniencia, ya que demuestra que por un largo período, la organización no ha cumplido con lo que planea; esta situación merece una atención especial e identificación de las razones por las que no han conseguido lograr sus objetivos y llevar a cabo medidas correctivas inmediatamente. Los problemas administrativos aparecen en las tres etapas.

### Problemas Familiares:

En la gráfica 32 se presentan los problemas familiares más comunes en las empresas de Comedores Industriales.

Gráfica 32



Los problemas familiares más representativos se enlistan a continuación, junto con su porcentaje de frecuencia:

1. La empresa no cuenta con un plan de sucesión, 9.7%.
2. No se establecen límites entre empresa-familia, 7.9%.  
No existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización (cultura empresarial), 7.9%.
3. Lucha de poder entre integrantes de la familia en la empresa, 7.3%.

El empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador, 7.3%.

El personal administrativo carece de estudios profesionales pertinentes a la labor que desempeña, 7.3%.

4. Ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la Compañía, 7.0%.
5. Organización poco profesional (Falta de planeación y escaso uso de tecnología), 6.7%.

#### *La empresa no cuenta con un plan de sucesión*

Con un 9.7% de frecuencia, aparece el problema que ocupa el primer lugar en las empresas de Comedores Industriales. Este problema se refiere a la falta de designación de un sucesor para que dirija la empresa familiar, una vez que el fundador requiere separarse de la responsabilidad de estar al frente de la empresa.

#### *No se establecen límites entre empresa-familia y no existe una cultura empresarial*

En segundo lugar, en las empresas en estudio no existe una delimitación de los roles que tienen en su familia y en la empresa. Este problema se presenta con un porcentaje del 7.9% y es cuando “los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren.”<sup>201</sup>

Asimismo, el que no exista por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización (cultura empresarial), también se refleja en un 7.9% de frecuencia en las empresas de Comedores Industriales. Esto significa que los integrantes de la familia propietaria que laboran en la compañía desconocen o le dan poca importancia a las experiencias vividas en su empresa con anterioridad, como lo son las normas, reglas de conducta para tratar asuntos, valores, premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida<sup>202</sup>, haciendo a un lado toda esta cultura y dar como resultado que no se aprenden de dichas experiencias para enfrentar los problemas actuales y tratar de mejorar la situación para obtener resultados benéficos para su empresa.

*Lucha de poder entre integrantes de la familia en la empresa, el empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador y el personal administrativo carece de estudios profesionales pertinentes a la labor que desempeña.*

En tercer lugar las empresas de Comedores Industriales presentan con una frecuencia de 7.3%, los tres problemas siguientes:

---

<sup>201</sup> Imanol Belausteguigoitia Rius, *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, p. 90.

<sup>202</sup> *Ibid*, p. 36.

La lucha de poder entre integrantes de la familia en la empresa es cuando entran a laborar a la empresa familiar los demás integrantes de la familia que pertenecen a una generación más joven, esto puede causar, lucha de poder entre las generaciones anteriores y las actuales por la toma de decisiones.

El empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador, esto sucede cuando el propietario ha llevado al éxito a la compañía por la habilidad que posea con mayor fortaleza, ya sea emprendedor o un muy buen administrador. Y por ejemplo, si su mejor habilidad es ser emprendedor y en aspectos administrativos carece de la formación o por desconocimiento no le da la importancia adecuada a los asuntos administrativos, por lo tanto, hace a un lado el aspecto administrativo, que a la larga traerá consecuencias nada benéficas para la entidad.

El personal administrativo carece de estudios profesionales pertinentes a la labor que desempeña, es cuando los puestos en la empresa se asignan de acuerdo al lazo familiar existente, sin tomar en cuenta si realmente cubre los requerimientos necesarios para desempeñar correctamente dicha función.

*Ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la compañía*

En cuarto lugar se refleja el problema de la toma de decisiones no benéficas para la compañía ante polémicas familiares con una frecuencia del 7.0%. Esto sucede cuando las decisiones relacionadas con asuntos de la empresa se toman influyendo aspectos familiares, como afecto, enojo, lazos familiares, entre otros.

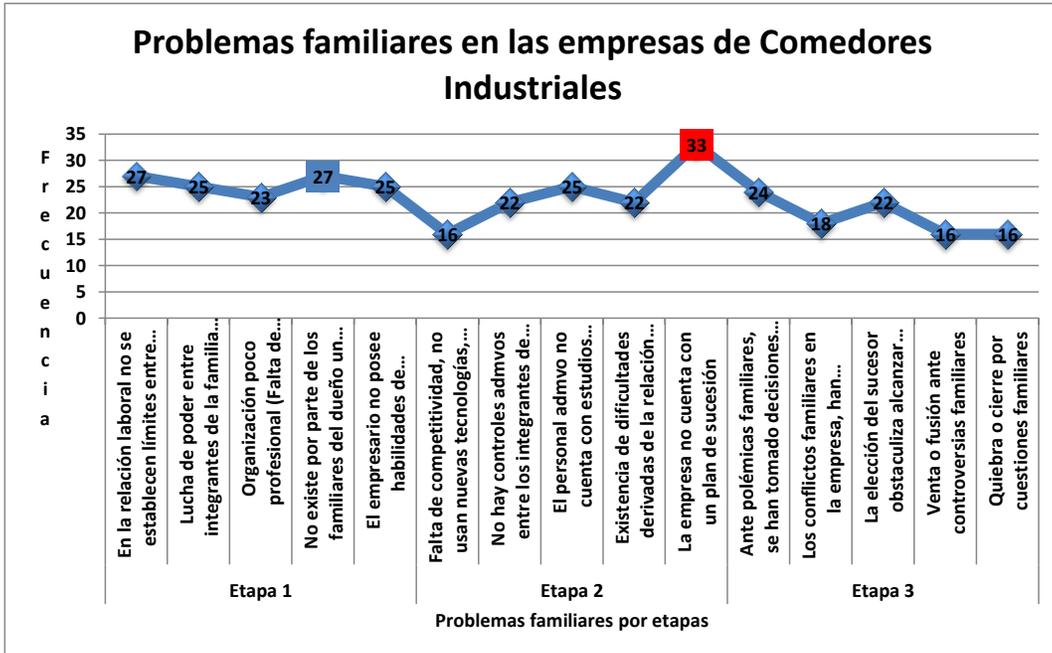
*Organización poco profesional (falta de planeación y escaso uso de tecnología).*

Y en quinto lugar con una frecuencia del 6.7%, se presenta una organización poco profesional en la que no se planean las actividades de la empresa y además existe un escaso uso de tecnología por falta de inversión o por desconocimiento o falta de interés de los propietarios. Esto se refleja en la entidad económica haciéndola no competitiva ante la situación económica actual.

En la gráfica 33 se presentan los problemas familiares por etapas:

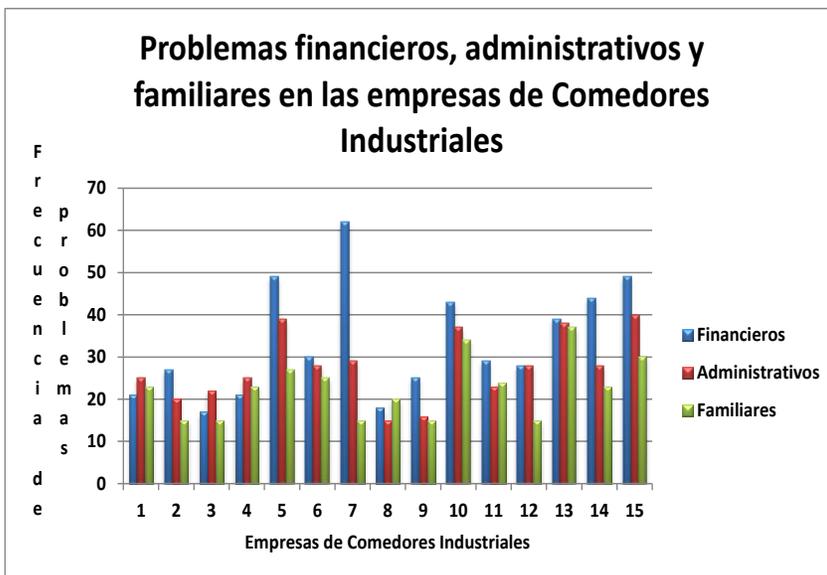
De la etapa 1, que es cuando inician los problemas y requieren una atención inmediata aparecen los siguientes: no se establecen límites entre empresa-familia; no existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización (cultura empresarial); lucha de poder entre integrantes de la familia en la empresa; el empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador y la existencia de una organización poco profesional (falta de planeación y escaso uso de tecnología).

Gráfica 33



En la etapa 2, cuando no se solucionaron los anteriores, aparecen problemas más complejos como lo son que el personal administrativo carece de estudios profesionales pertinentes a la labor que desempeña y que la empresa no cuente con un plan de sucesión. Y en la etapa 3, es cuando existen controversias que podrían poner en riesgo la existencia y continuidad de la empresa familiar, como lo es que ante polémicas familiares, se tomen decisiones no benéficas para la compañía. Con base en la descripción anterior, los problemas familiares aparecen distribuidos en las tres etapas, lo cual permite reconocer que estos problemas no se solucionan a tiempo y cada vez va incrementando su magnitud de gravedad.

Gráfica 34



Y para concluir esta sección se observa en la gráfica comparativa 34, la presencia de los problemas en las empresas de Comedores Industriales de la muestra en estudio, en donde se distingue la mayor presencia de problemas financieros.

### 6.3.5 Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del estudio cuantitativo de las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo, de la muestra en estudio representada por 15 empresas, únicamente 6 cuentan con un perfil atractivo, de las cuáles se presentan los problemas que poseen a continuación.

Gráfica 35

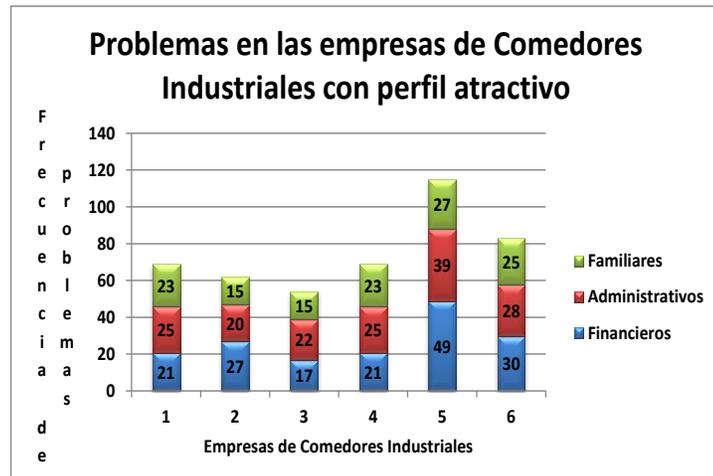


En la gráfica 35 se presentan la proporción que ocupan los problemas en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo, obteniendo como resultado, que el de mayor presencia son los problemas financieros con un 37%, en segundo lugar los administrativos con tan sólo dos puntos menos que el anterior, 35% y por último

los familiares con el 28%.

Gráfica 36

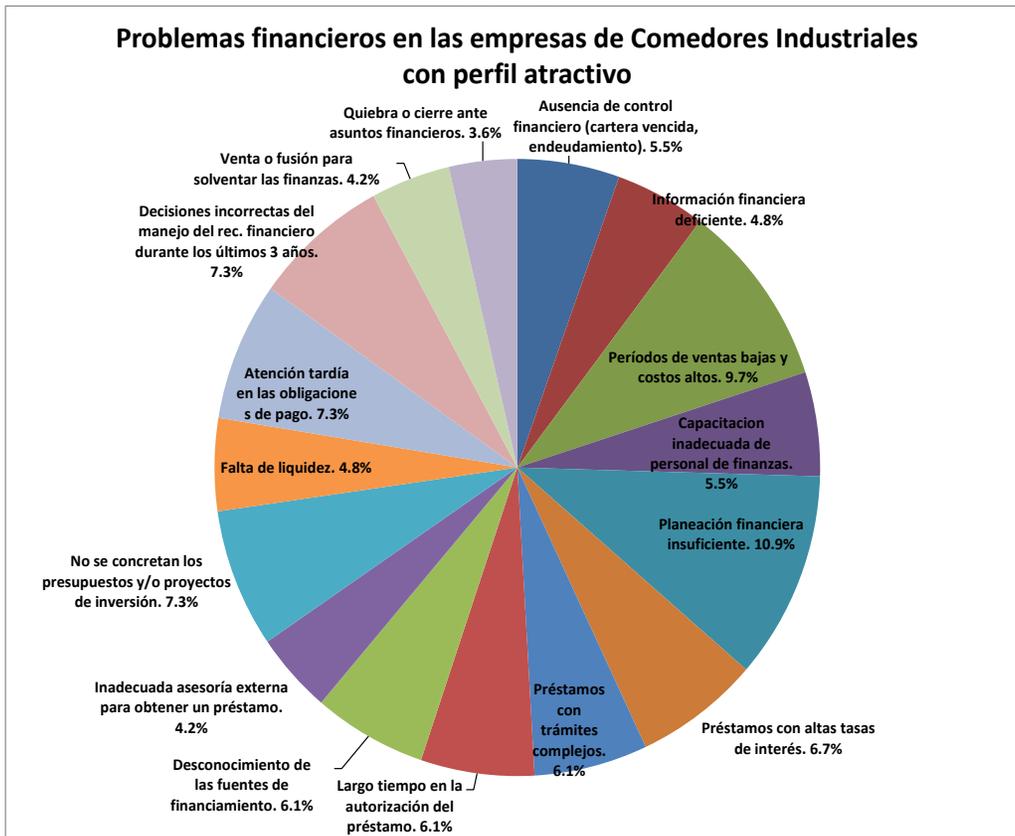
En la gráfica 36 aparece la distribución de los problemas en las empresas de perfil atractivo y se aprecia que la número 5 y 6 son las que poseen una mayor frecuencia de dichos problemas.



#### Problemas Financieros

Enseguida se presenta en la gráfica 37 la presencia de problemas financieros en las empresas de perfil atractivo.

Gráfica 37



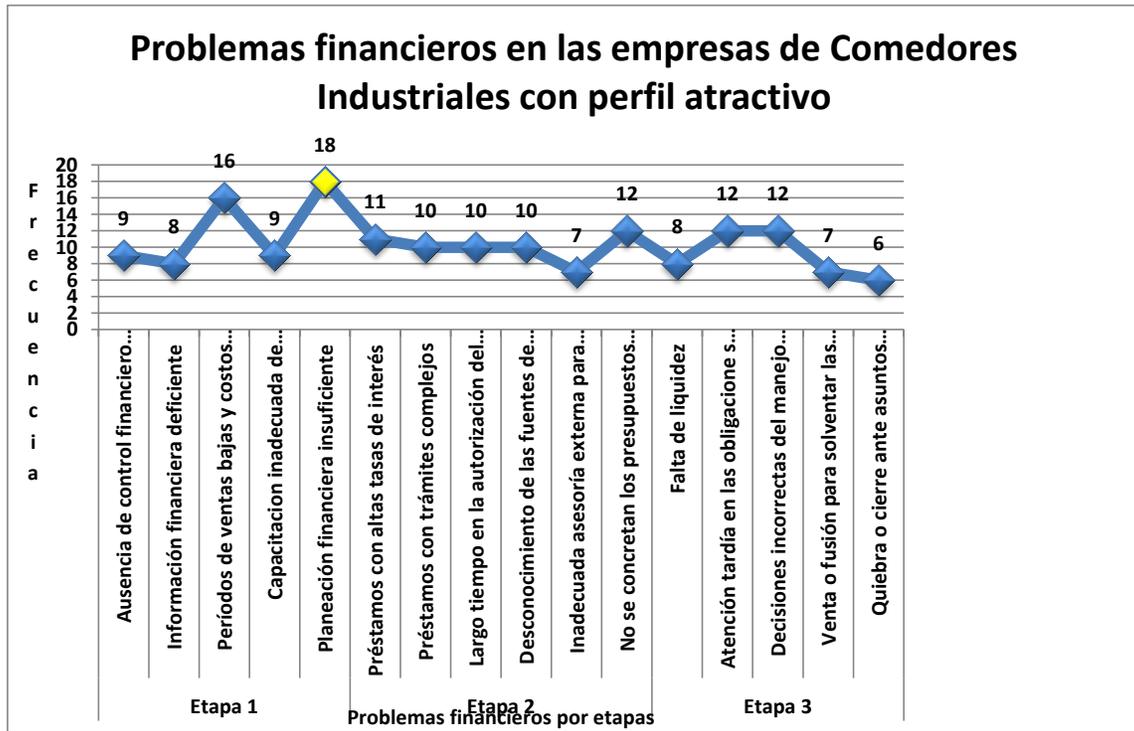
Los problemas financieros que existen con mayor frecuencia son:

En primer lugar la planeación financiera insuficiente, con el 10.9% de frecuencia; en segundo lugar la existencia de períodos de ventas bajas y costos altos con el 9.7%; en tercer lugar aparecen tres problemas que son: no se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión, atención tardía en las obligaciones de pago y decisiones incorrectas del manejo del recurso financiero durante los últimos 3 años en un 7.3% y en cuarto lugar el uso de préstamos con altas tasas de interés en un 6.7%.

Mediante la gráfica 38 se aprecia la aparición de los problemas financieros en las etapas que abordan diferentes grados de complejidad:

A la etapa 1 pertenecen la planeación financiera insuficiente y los períodos de ventas bajas y costos altos. En la etapa 2 aparecen los préstamos con altas tasas de interés y que no se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión. Y en la etapa 3, atención tardía en las obligaciones de pago y decisiones incorrectas del manejo del recurso financiero durante los últimos 3 años. Por lo tanto se presentan problemas financieros con diferentes grados de complejidad.

Gráfica 38



**Problemas Administrativos:**

Los problemas administrativos de mayor presencia en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo (ver gráfica 39), son:

El primer lugar lo ocupa que el personal administrativo que desconoce la planeación, con un 10.1% de frecuencia.

En segundo lugar no se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años y se presenta con el 9.4%.

En tercer lugar existe una modernización insuficiente (aprovechamiento de tecnologías) en un 8.8%.

En cuarto lugar se reflejan dos problemas que son el desconocimiento administrativo del empresario y la falta de innovación en los servicios al cliente en un 8.2%.

Y por último en quinto lugar no existe seguimiento a controles administrativos con el 7.5%.

Gráfica 39



Una vez identificados los problemas administrativos de mayor presencia en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo, mediante la gráfica 40, se localizan en las etapas de acuerdo a su grado de complejidad los problemas enlistados:

En la etapa 1, se presenta que el personal administrativo desconoce la planeación y el desconocimiento administrativo del empresario.

En la etapa 2, la existencia de una modernización insuficiente relacionado al aprovechamiento de tecnologías; falta innovación en los servicios al clientes y que no existe seguimiento a controles administrativos.

En la etapa 3 no se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años.

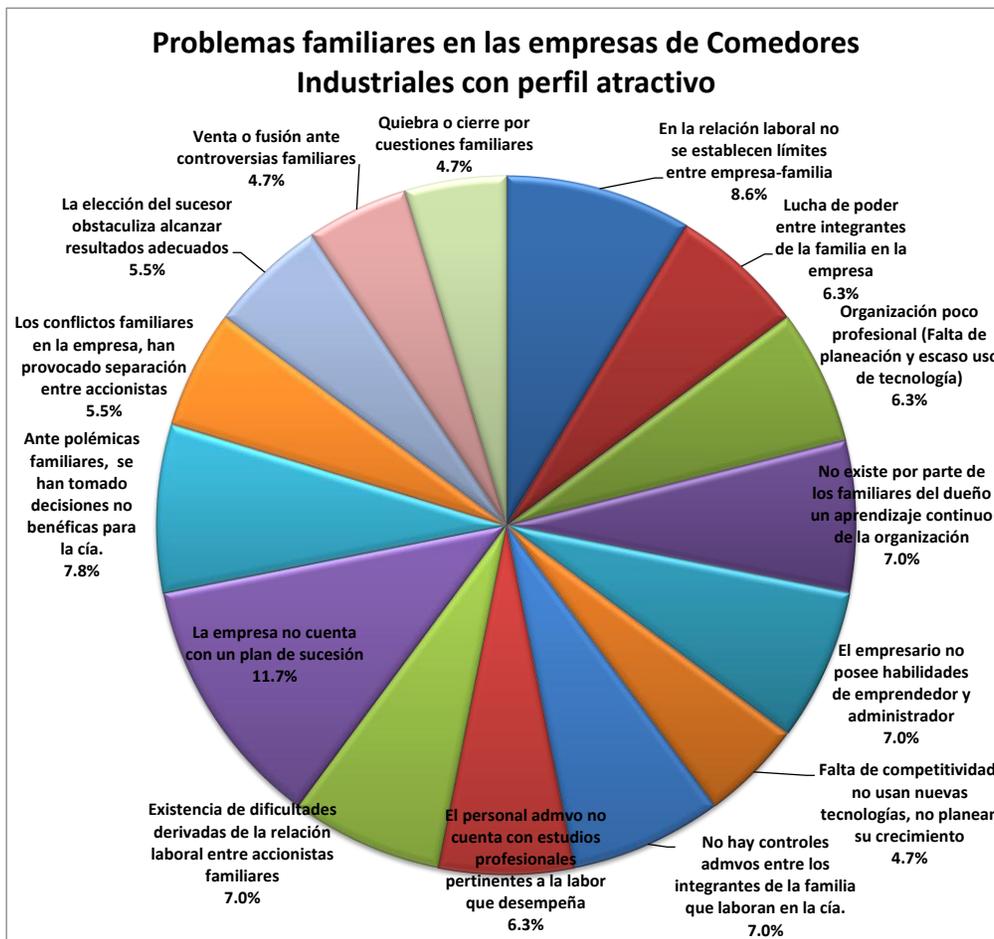
Gráfica 40



### Problemas Familiares

La existencia de problemas familiares en las empresas de Comedores Industriales con perfil atractivo se presenta a continuación en la gráfica 41.

Gráfica 41

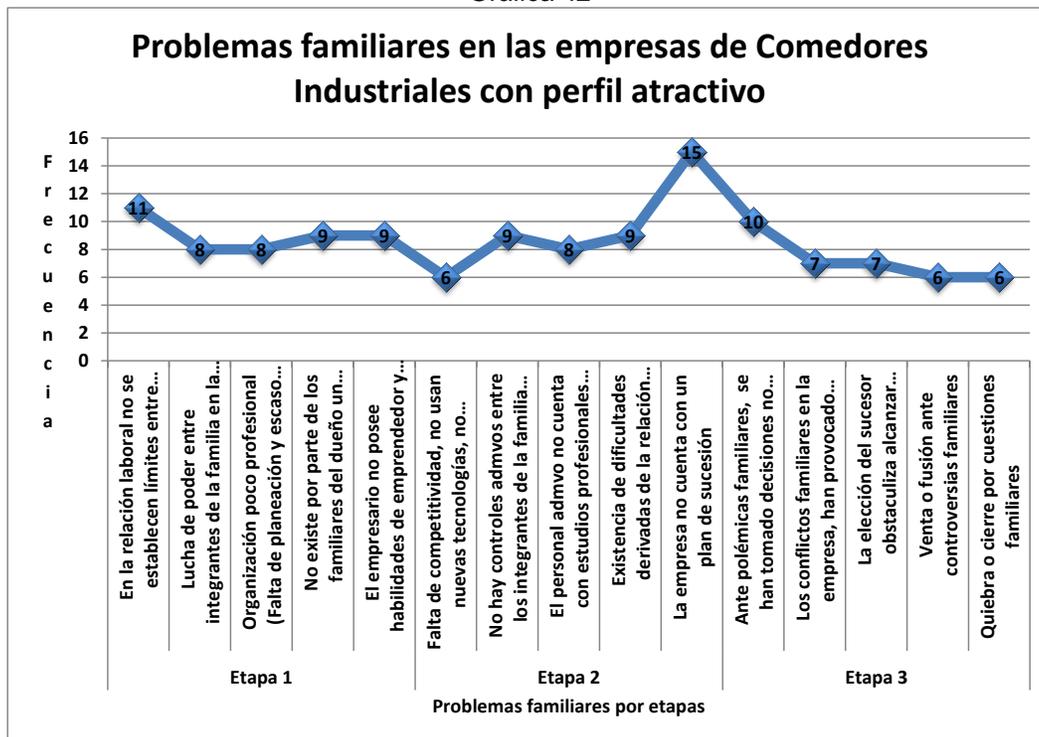


Conforme la información reflejada en la gráfica 41, los problemas familiares más significativos o de mayor presencia en las empresas de perfil atractivo son los siguientes:

En primer lugar, la empresa no cuenta con un plan de sucesión en un 11.7% de frecuencia; en segundo lugar no se establecen límites entre empresa-familia con el 8.6%; en tercer lugar sucede que ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la compañía en un 7.8% y en cuarto lugar con una presencia del 7.0% se enlistan cuatro problemas: no existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización (cultura empresarial); el empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador; carecen de controles administrativos entre los integrantes de la familia que laboran en la compañía y la existencia de dificultades derivadas de la relación laboral entre accionistas familiares.

En la gráfica 42 se presentan los problemas en las etapas que determinan su complejidad:

Gráfica 42



Conforme se presenta en la gráfica 42, los problemas familiares más frecuentes en este tipo de empresas, se encuentran distribuidos en las tres etapas, esto significa que no se atendieron con acciones preventivas y han logrado permanecer incrementando su complicación.

### 6.3.6 Análisis de los problemas en las empresas de Comedores Industriales con perfil no atractivo

En esta sección se analizan los problemas que presentan las empresas de Comedores Industriales clasificadas con perfil no atractivo, las cuáles significa que pertenecen a la micro, pequeña o mediana empresa, según estratificación de la Secretaría de Economía.

En la gráfica 43 se observa que los problemas financieros tienen mayor presencia en este tipo de compañías.

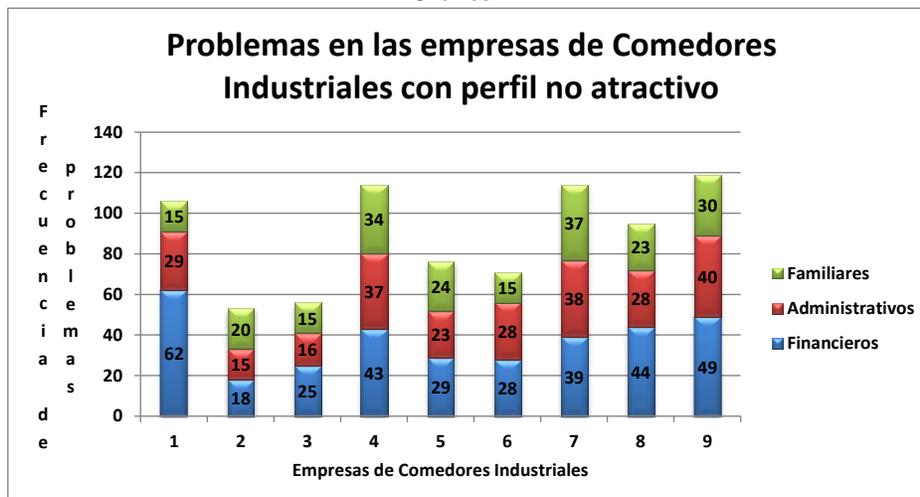
Gráfica 43



La gráfica 43 refiere la existencia de problemas financieros en un 42%, administrativos 32% y familiares en 26%; existiendo una notoria diferencia para destacar que los que más se padecen son los financieros.

La grafica 44 confirma gráficamente que la presencia de problemas financieros es mayor que cualquier otro en las empresas de perfil no atractivo.

Gráfica 44

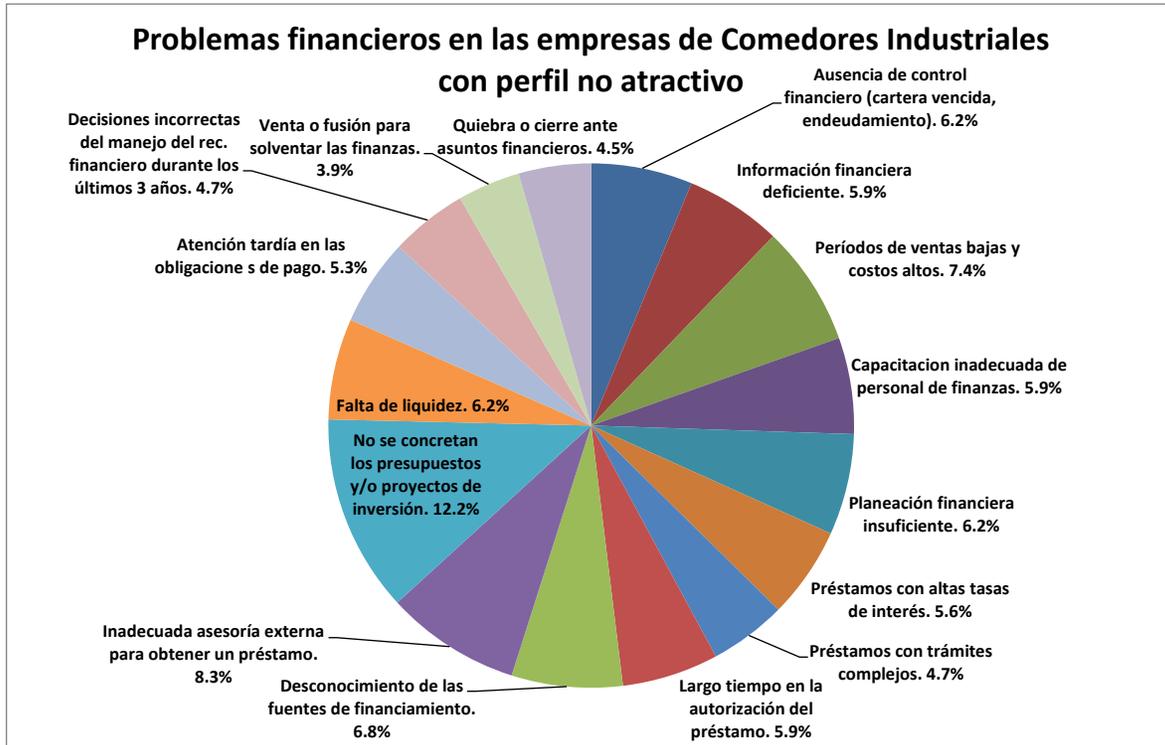


El promedio de la frecuencia de problemas en las empresas de perfil no atractivo es: financieros 37.4, administrativos 28.2 y familiares 23.6; se confirma que el de mayor presencia es el factor o problema financiero.

Problemas financieros:

En la gráfica 45 se aprecia los problemas financieros que más enfrentan este tipo de empresas.

Gráfica 45

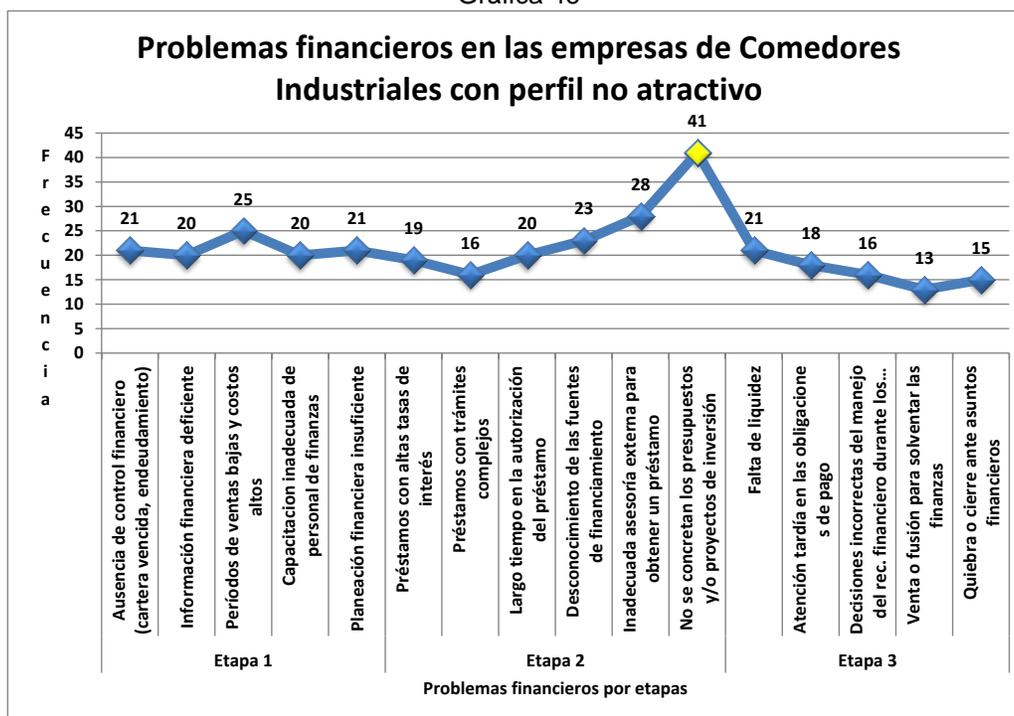


Y los problemas que ocupan los primeros cinco lugares, junto con el porcentaje correspondiente, son:

1. No se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión, 12.2%.
2. Inadecuada asesoría externa para obtener un préstamo, 8.3%.
3. Períodos de ventas bajas y costos altos, 7.4%.
4. Desconocimiento de las fuentes de financiamiento, 6.8%.
5. Ausencia de control financiero (cartera vencida, endeudamiento); planeación financiera insuficiente y falta de liquidez en un 6.2%.

Una vez que ya se identificaron los principales problema financieros, mediante la gráfica 46 se presenta la distribución de éstos, a través de las tres etapas que representan los grados de complejidad en los problemas. La etapa 1 es cuando inician y pueden controlarse de manera más rápida, en la segunda etapa es evidente que la compañía necesita allegarse de recursos financieros y en la tercera etapa, aparecen los problemas cuando ya se adquirió el compromiso con terceros, es decir, que existe endeudamiento.

Gráfica 46



Dentro de la etapa 1, este tipo de empresas padece períodos de ventas bajas y costos altos; ausencia de control financiero y una planeación financiera insuficiente.

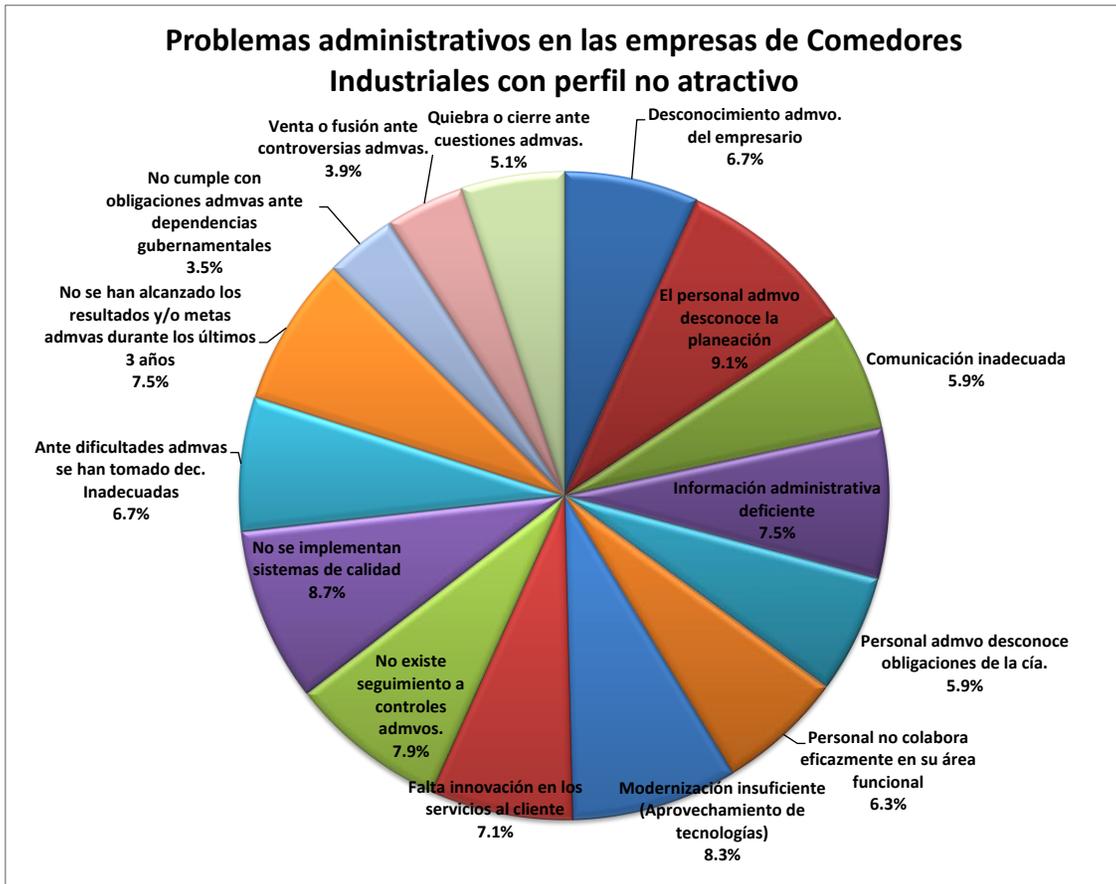
En la etapa 2, no se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión; inadecuada asesoría externa para obtener un préstamo y desconocimiento de las fuentes de financiamiento. Y en la etapa 3, ya se ven afectadas con la falta de liquidez, es decir, la escasez del recurso financiero para llevar a cabo sus operaciones cotidianas.

Problemas Administrativos:

De acuerdo a la información que se observa en la gráfica 47, los problemas administrativos de mayor frecuencia en las empresas de Comedores Industriales de perfil no atractivo son:

1. El personal administrativo desconoce la planeación, 9.1%.
2. No se implementan sistemas de calidad, 8.7%.
3. Modernización insuficiente (aprovechamiento de tecnologías), 8.3%.
4. No existe seguimiento a controles administrativos, 7.9%.
5. Información administrativa deficiente y no se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos 3 años, 7.5%.

Gráfica 47



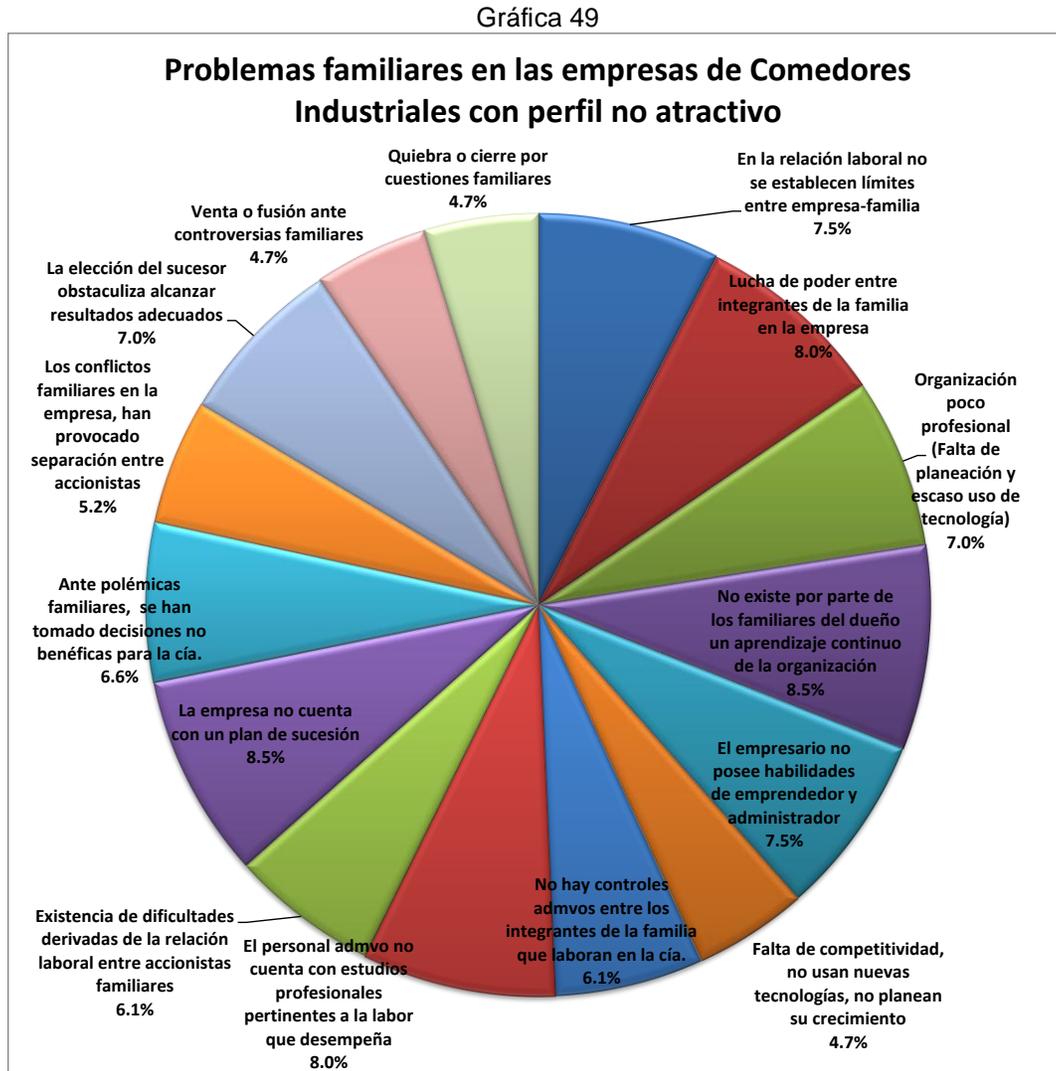
Con base en la gráfica 47, se identificaron los problemas administrativos de mayor frecuencia en las empresas de Comedores Industriales de perfil no atractivo y éstos aparecen distribuidos en las tres etapas:

Gráfica 48



## Problemas Familiares

En la gráfica 49 se presentan los problemas familiares que padecen las empresas de Comedores Industriales con perfil no atractivo.

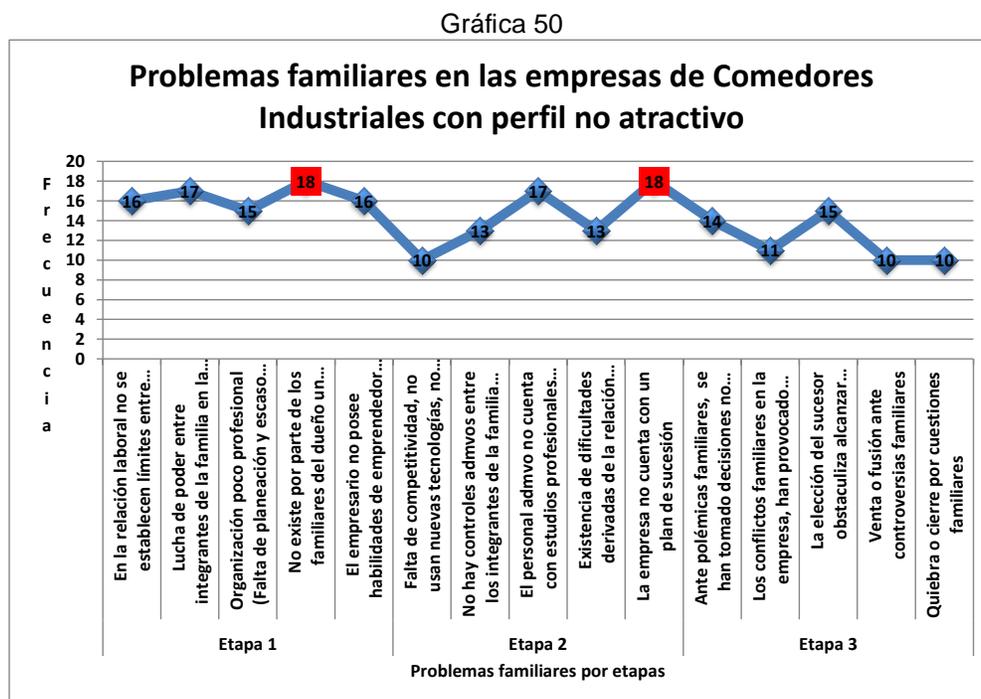


Y se aprecia que los problemas familiares que existen con mayor representatividad en las empresas de Comedores Industriales con perfil no atractivo son:

1. No existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización (cultura empresarial) y la empresa no cuenta con un plan de sucesión en un 8.5%.
2. Lucha de poder entre integrantes de la familia en la empresa y el personal administrativo no cuenta con estudios profesionales pertinentes a la labor que desempeña en un 8.0%.

3. En la relación laboral no se establecen límites entre empresa-familia y el empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador en un 7.5%.
4. Organización poco profesional, refiriéndose a falta de planeación y escaso uso de tecnología y la elección del sucesor obstaculiza alcanzar resultados adecuados con un 7.0%.
5. Ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la compañía en 6.6%.

En la gráfica 50 se presentan la distribución de los problemas familiares de las empresas de Comedores Industriales con perfil no atractivo, en las tres etapas que representan el grado de complejidad o evolución de los problemas.



Y se observa que la presencia de los problemas familiares más significativos de este tipo de empresas se encuentran ubicados en las tres etapas.

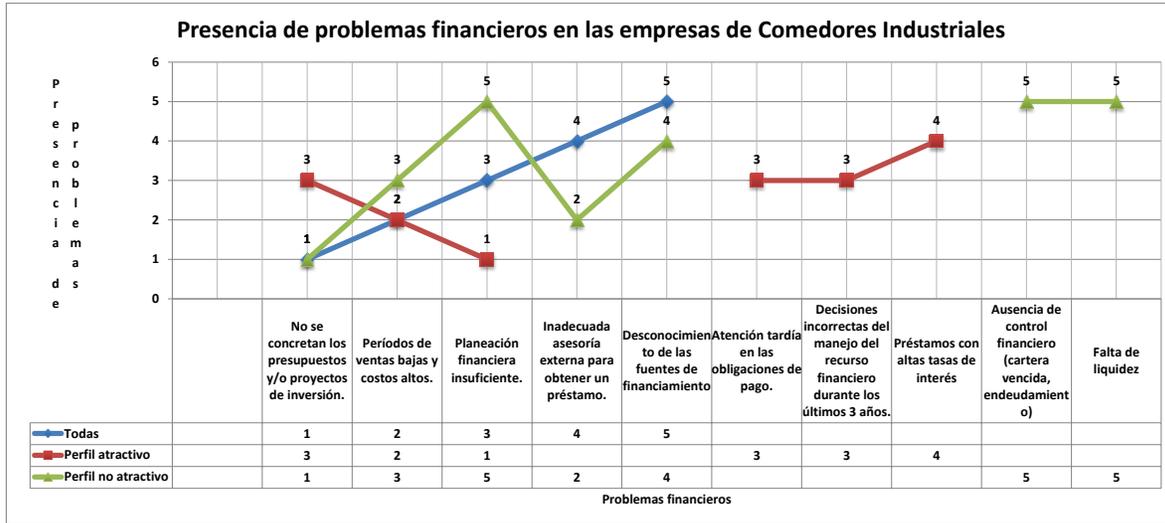
### 6.3.7 Principales problemas de las empresas de Comedores Industriales

En esta sección, una vez que se han identificado a detalle cada uno de los problemas que se presentan en las empresas de la muestra de estudio y también de acuerdo a su clasificación con perfil atractivo y no atractivo, se determinan los principales problemas financieros, administrativos y familiares de este tipo de entidades económicas.

#### Problemas Financieros

En la gráfica 51 se presentan los problemas financieros y se aprecia en cuáles coinciden la muestra de estudio en general, las empresas de perfil atractivo y las de no perfil no atractivo.

Gráfica 51



En la gráfica 51 se identificaron los problemas presentados en la muestra de estudio y en los dos subgrupos (empresas de perfil atractivo y no atractivo), y se aprecia en los puntos de intersección los problemas en los que coinciden los tres grupos de estudio.

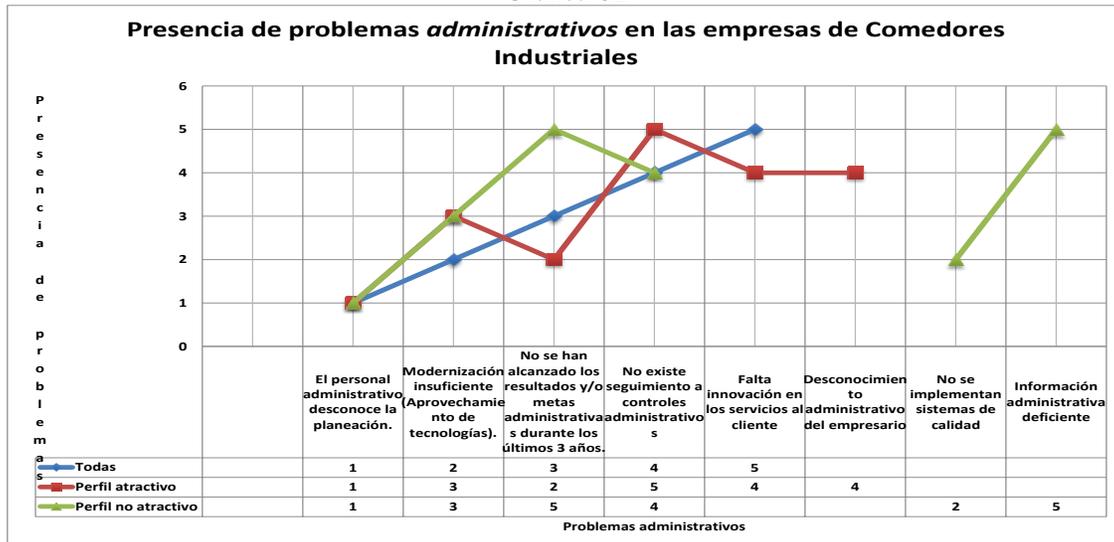
Tomando en consideración esta coincidencia o punto de intersección se puede concluir que los problemas financieros de mayor representatividad son:

1. No se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión.
2. Períodos de ventajas bajas y costos altos.
3. Planeación financiera insuficiente.

### Problemas Administrativos

En la gráfica 52 aparecen los problemas administrativos que se presentan en general y por tipo de perfil en las empresas en estudio:

Gráfica 52

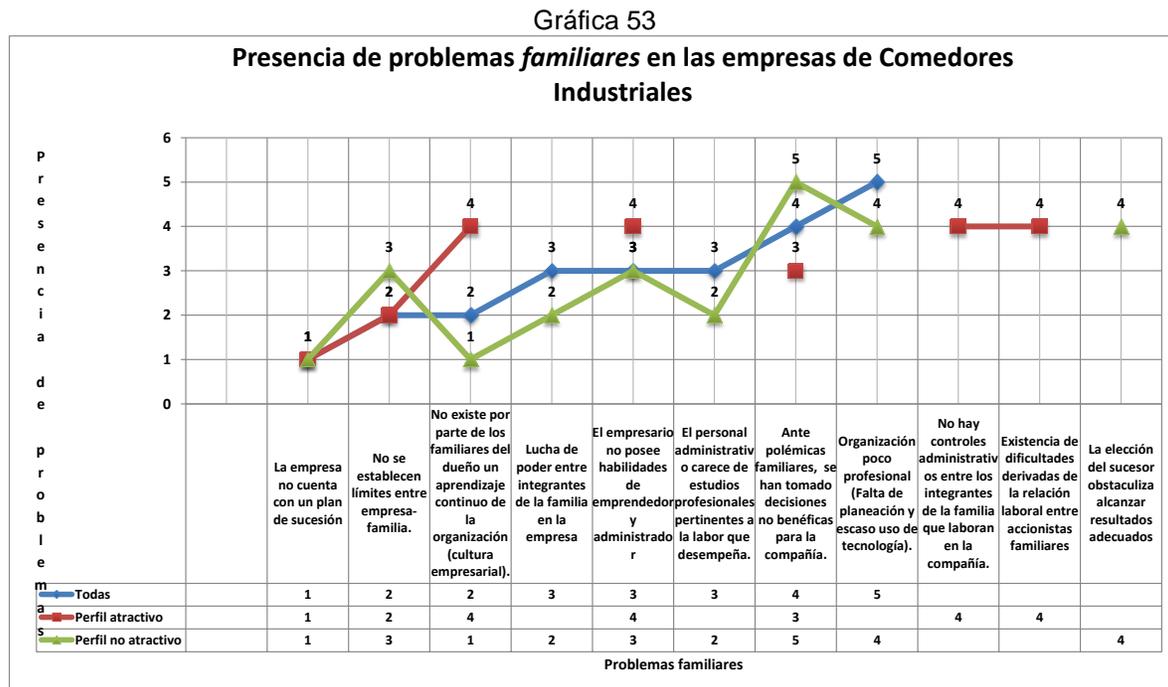


Los problemas administrativos de mayor frecuencia en las empresas de Comedores Industriales son:

1. El personal administrativo desconoce la planeación.
2. Modernización insuficiente en cuanto a lo que se refiere a aprovechamiento o uso de tecnologías.
3. No se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos tres años.
4. No existe seguimiento a controles administrativos.

### Problemas Familiares

En la gráfica 53 se presentan los problemas familiares que coinciden en las empresas en estudio en general y por tipo de perfil:



Se concluye que los problemas familiares más representativos de las empresas de Comedores Industriales son:

1. La empresa no cuenta con un plan de sucesión.
2. No se establecen límites entre empresa-familia.
3. No existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización, es decir, se carece de una cultura empresarial.
4. El empresario carece de habilidades de emprendedor y administrador.
5. Ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la compañía.

### 6.3.8 Correlación de variables

En esta sección se realizan las correlaciones correspondientes entre las variables en estudio, para comprobar la hipótesis.

Para determinar la correlación entre las variables en estudio (perfil atractivo, empresa familiar y problemas en las empresas), se utilizó el coeficiente de Spearman, que es una “medida de la relación entre dos variables que han sido clasificadas originalmente de más bajo a más alto (o de más alto a más bajo).”<sup>203</sup> Se destaca la utilidad del coeficiente de Spearman cuando el número de pares de puntuaciones ( $n$ ) que se desea asociar es pequeño (menor que 30).<sup>204</sup>

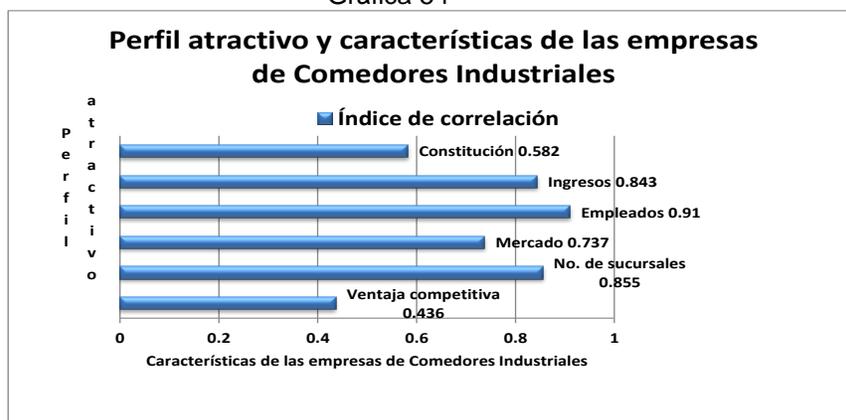
En este estudio se aplica este coeficiente porque las empresas han sido clasificadas con perfil atractivo y no atractivo, es decir, por rango o jerarquía. Además, la presencia de problemas en éstas ha sido jerarquizada por rangos que contienen las propiedades de una escala ordinal y la muestra en estudio es un número pequeño, menor que 30.

El coeficiente de Spearman varía de -1.0 (correlación negativa perfecta) a +1.0 (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas. Se trata de estadísticas sumamente eficientes para datos ordinales.<sup>205</sup>

#### Perfil atractivo y las características de las empresas de Comedores Industriales

La variable perfil atractivo, está compuesta por la sumatoria de seis conceptos previamente analizados que son: tipo de constitución, ingresos anuales, número de empleados, tipo de mercado, número de sucursales y la existencia de una ventaja competitiva.

Gráfica 54



<sup>203</sup> Allen L. Webster, *Estadística aplicada los negocios y la economía*, p. 491.

<sup>204</sup> Con base en Haroldo Elorza, *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*, pp. 601-602.

<sup>205</sup> Con base en Roberto Hernández Sampiere *et al*, *Metodología de la investigación*, p. 481.

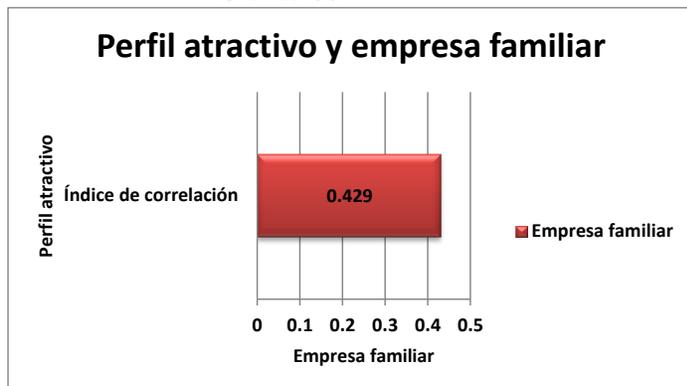
En la gráfica 54 se presenta la correlación de cada una de las características que determinan el perfil atractivo y se obtiene como resultado que efectivamente existe una correlación fuerte, es decir, bastante significativa entre los ingresos anuales, número de empleados, tipo de mercado y número de sucursales con el perfil atractivo. Esto representa que a mayor presencia de las características mencionadas es igual a un mayor perfil atractivo en las empresas de Comedores Industriales. Las características de constitución y ventaja competitiva tienen una correlación menor con el perfil atractivo.

### Perfil atractivo y empresa familiar

La variable empresa familiar, se refiere a cuando los dueños de una empresa o entidad económica son familiares y poseen la propiedad y dirección de la misma; esta variable fue calculada mediante los reactivos 41 a 44.

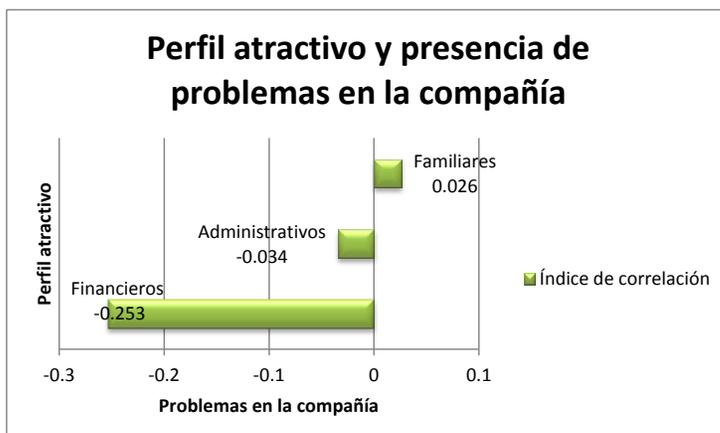
En la gráfica 55 se presenta el índice de correlación entre estas dos variables que corresponde a 0.429; es decir existe una correlación poco significativa, que representa que a mayor presencia de un perfil atractivo, existe mayor participación familiar en una entidad económica.

Gráfica 55



### Perfil atractivo y presencia de problemas en las empresas de Comedores Industriales

Gráfica 56



En relación al perfil atractivo de una empresa y la presencia de problemas en la compañía, se presenta la gráfica 56 para su explicación.

Respecto al perfil atractivo y problemas financieros, se observa una correlación negativa poco significativa o débil de -0.253; que significa que a mayor perfil atractivo,

existe una disminución de problemas financieros, que tienen que ver con los tipos

de situaciones descritas anteriormente, como: períodos de ventas bajas y costos altos; falta de planeación financiera; la aplicación de los presupuestos y/o proyectos de inversión que no se concretan; atención tardía de obligaciones de pago y la toma de decisiones incorrectas en cuanto al manejo del recurso financiero.

En cuanto al perfil atractivo de una entidad económica y la presencia de problemas administrativos, se encuentra una correlación negativa de -0.034, es decir, *a mayor perfil atractivo, menor presencia de problemas administrativos.*

Como ejemplo de estos problemas son: desconocimiento de la planeación (misión, visión, objetivos, metas, resultados, controles); desconocimiento administrativo del empresario; falta de comunicación adecuada para el cumplimiento de objetivos organizacionales; información administrativa insuficiente para la toma de decisiones; colaboración ineficaz en sus áreas funcionales del personal administrativo; modernización insuficiente (aprovechamiento de tecnologías); falta de compañías innovadoras; falta de seguimiento en controles administrativos; necesidad de implementación de sistemas de calidad; toma de decisiones inadecuadas ante dificultades administrativas y no cumplimiento de resultados y/o metas establecidos.

Respecto a la correlación que existe entre el perfil atractivo y la presencia de problemas familiares, hay una correlación positiva de 0.026, que representa *a mayor perfil atractivo de una empresa, es mayor la presencia de problemas familiares.*

Como ejemplo de estos problemas pueden ser: falta de existencia de límites entre empresa-familia; lucha de poder y una organización poco profesional (falta de planeación y escaso uso de tecnología); en la empresa existe no un aprendizaje continuo por parte de los familiares del dueño y el empresario no posee habilidades de emprendedor y administrador; no se cuenta con controles administrativos entre los integrantes de la familia que laboran en el negocio; existencia de dificultades derivadas de la relación laboral entre accionistas familiares y ante polémicas familiares se toman decisiones poco benéficas para la compañía.

### **Perfil atractivo y la situación ante problemas en las empresas de Comedores Industriales**

Con referencia a la correlación entre perfil atractivo y la situación ante problemas en la compañía, se presentan conceptos diferentes, que es necesario aclarar: frecuencia, intensidad, prioridad de solución y toma de decisiones.

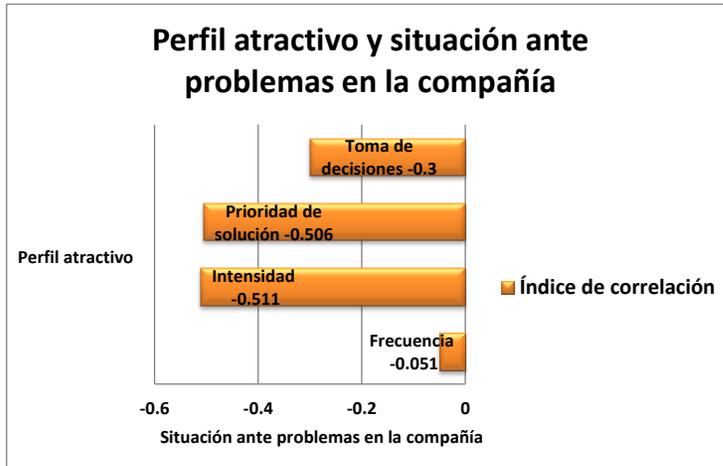
Frecuencia se refiere al número de veces que se presentan los problemas en la compañía.

Intensidad, es la gravedad con que se aparecen los problemas en la empresa.

Prioridad de solución, es la importancia que le da la administración para la solución a los problemas que enfrentan en la compañía.

Y la toma de decisiones, se refiere a la forma que la administración decide o elige qué medidas o acciones tomar ante ciertas circunstancias o situaciones en la empresa.

Gráfica 57



Una vez aclarados estos conceptos, se puede analizar la correlación que existe con las empresas de perfil atractivo:

Existe una correlación débil negativa de -0.051 entre el perfil atractivo y la frecuencia de problemas, esto significa que *a mayor perfil atractivo, menor frecuencia de problemas en la compañía.*

Con relación a la existencia del perfil atractivo y la intensidad de los problemas, se observa una correlación negativa de -0.511, lo cual representa que *donde a mayor perfil atractivo, menor intensidad en los problemas que se presentan en la compañía.*

Respecto a la correlación entre perfil atractivo y la prioridad de solución a los problemas, se obtuvo una correlación negativa de -0.506, debido a que *mayor perfil atractivo tenga una empresa, la prioridad de solución a sus problemas va a ser menor.*

Y por último la correlación entre el perfil atractivo y la toma de decisiones, se presenta en la gráfica con una correlación negativa débil de valor -0.3, que muestra que *a mayor perfil atractivo, menor toma de decisiones en cuanto problemas, porque no enfrentan este tipo de situaciones.*

Con base en el análisis anterior, es importante mencionar que la presencia de problemas existe tanto en empresas con perfil atractivo y no atractivo. De esta manera, se confirma que sí existe relación entre la existencia de un perfil atractivo y la presencia de problemas en las empresas de Comedores Industriales e influyen para que exista interés de los inversionistas extranjeros en este tipo de empresas.

Cabe aclarar que la presencia del perfil atractivo tiene una relación negativa, poco significativa con los factores o problemas financieros y administrativos; esto significa que las empresas con mayor perfil atractivo, tendrán menores problemas financieros y administrativos. Por otro lado, en relación a los problemas familiares, existe una relación, poco significativa, positiva, es decir, a mayor perfil atractivo, mayores problemas familiares. La afirmación anterior es lógica y se deriva de la relación existente entre el perfil atractivo y la empresa familiar, en donde se encontró que a mayor perfil atractivo, mayor participación familiar.

Lo anterior, apoya la hipótesis inicial de este trabajo, sí existe una relación entre la elección de una empresa con perfil atractivo y la presencia de problemas, aunque su relación sea poco significativa en algunos casos.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se realizó en empresas del giro de comedores industriales, delimitándose a las empresas ubicadas en el D.F. y Estado de México y los resultados obtenidos corresponden exclusivamente a las empresas de este giro que fueron entrevistadas y encuestadas.

Nos parece muy importante señalar la evolución que ha tenido este giro de empresas durante los últimos años en los registros oficiales obtenidos de INEGI que se presentan a continuación:

<b>Número de empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México</b>		
<b>Censos 2004</b>	<b>Censos 2009</b>	<b>Directorio INEGI 2010</b>
152	89	47

En los censos de 2004 aparecían 152 empresas; en los censos de 2009, el número de empresas había disminuido a poco menos del 60%, puesto que se tenían registradas solamente 89 empresas. Finalmente, en el directorio de estas empresas proporcionado por INEGI y cuya base de datos se utilizó para realizar este estudio, se encuentran 47 registros de este tipo de empresas en el D.F. y Estado de México en 2010. Cabe aclarar que estas cantidades abarcan micro, pequeña, mediana y grandes empresas. A través de estas cifras, se aprecia una disminución considerable y una concentración de las entidades económicas que se dedican a esta actividad.

La información encontrada a través de esta investigación aporta evidencia a favor de la hipótesis que se planteó:

Los principales factores que influyen para la venta de las empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México a inversionistas extranjeros son, en primer lugar, que cuenten con un perfil atractivo y posteriormente que atraviesen por problemas financieros, administrativos y familiares, que en un momento dado influyen para tomar la decisión de vender.

Es así que a continuación se presentan las conclusiones por cada uno de los aspectos que se abordaron en la investigación:

### **Perfil atractivo de las empresas de Comedores Industriales**

Se concluye a través de un estudio teórico que en general el perfil atractivo de las empresas mexicanas que busca el inversionista extranjero se basa principalmente

en que exista un crecimiento potencial constante, que posea una ventaja competitiva e ingresos anuales (de 100 a 500 millones de pesos) y que éstos generen rentabilidad.

Considerando lo anterior, las empresas mexicanas para poseer un perfil atractivo para los inversionistas extranjeros deben tener las siguientes características:

- ✓ Crecimiento potencial
- ✓ Ventaja competitiva
- ✓ Rentabilidad

En lo que se refiere a las dos empresas de comedores industriales que iniciaron con capital mexicano y que posteriormente fueron compradas por inversionistas extranjeros, se pudo determinar a través de realizar entrevistas a profundidad que cumplían con las tres características antes mencionadas.

Es así que se llevó a cabo una investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad en dos compañías de Comedores Industriales, una de ellas (compañía A) que era y sigue siendo líder en el mercado nacional y la otra (compañía B) que ocupa el tercer lugar de importancia en el mercado nacional, las cuales ya fueron vendidas a inversionistas extranjeros.

A través de estas entrevistas se confirma que las compañías en el momento de la venta a inversionistas extranjeros, contaban con un perfil atractivo, cubrían las características que buscaban los inversionistas extranjeros en nuestro país: crecimiento potencial, ventaja competitiva y rentabilidad.

Asimismo, se analizó el objetivo perseguido por los inversionistas extranjeros con la adquisición de las dos empresas mexicanas: la compañía A fue adquirida por inversionistas extranjeros a corto plazo quienes compraron la empresa y en poco tiempo la vendieron, con el fin de obtener un mayor rendimiento en la operación. A la compañía B la adquirieron inversionistas a largo plazo, quienes pretenden poseerla permanentemente, crecer y diversificar los servicios que ésta ofrece.

Por otro lado, tomando en consideración los hallazgos encontrados en la investigación cualitativa, se realizó una investigación cuantitativa, en la que se recopiló información para identificar el tipo de perfil que poseían las empresas de comedores industriales ubicadas en el Distrito Federal y en el Estado de México con base el directorio 2010 de INEGI, en las que el perfil atractivo se integró por seis características: forma de constitución, ingresos anuales, número de trabajadores, tipo de mercado, número de sucursales y la existencia de una ventaja competitiva.

También con base en la investigación cuantitativa de quince empresas de comedores industriales se pudo identificar el tipo de perfil de cada empresa a la que se le aplicó un cuestionario. A partir de la información obtenida en el estudio de campo se realizó la clasificación de perfil de las empresas en atractivo y no

atractivo, encontrándose que el 40% de la muestra posee un perfil atractivo (6) y el 60% tienen un perfil no atractivo (9).

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de la correlación existente entre el perfil atractivo y las características de las empresas de Comedores Industriales, en donde se comprueba que sí existe una correlación significativa fuerte del perfil atractivo especialmente con los ingresos, número de empleados, mercado y sucursales. Esto confirma que las características elegidas para determinar el perfil atractivo de una empresa fueron adecuadas en la investigación realizada. Además significa que una empresa de Comedores Industriales tendrá un perfil atractivo mayor cuando obtenga mayores ingresos anuales, tenga mayor número de empleados, incremente su mercado y tenga más sucursales.

### **Problemas que presentan las empresas de comedores industriales**

Otro factor importante para la venta de empresas de comedores industriales es que éstas atraviesen por problemas financieros, administrativos y familiares que en un momento dado influyen para que los dueños tomen la decisión de aceptar la oferta de compra de su empresa por inversionistas extranjeros.

Mediante este estudio se reconoce que los problemas en las empresas mexicanas que comúnmente se presentan en las empresas de comedores industriales estudiados son problemas en los aspectos financieros, administrativos y familiares. También se aprecia que estos problemas requieren atención y control desde su origen para evitar que aumenten su complejidad y se conviertan en difíciles de solucionar.

En lo que respecta al resultado de la investigación cualitativa se encontró que la situación de las dos compañías entrevistadas, además de contar con un perfil atractivo, era que antes de la venta habían enfrentado problemas familiares, financieros y administrativos.

Se comprobó a través de las entrevistas a profundidad que en estas dos empresas, los problemas de mayor peso fueron los familiares y financieros. En lo que se refiere a los problemas familiares, éstos fueron la resistencia, por parte de familiares accionistas, a una administración general externa e independiente de la familia propietaria, falta de comunicación y lucha de poderes entre accionistas familiares, lo que provocó una dirección pasiva sin innovación, sin propuestas benéficas para las compañías ante los retos y cambios constantes en la economía nacional.

Además, aunado a los conflictos familiares, surgieron los problemas financieros, de los cuales, los más significativos fueron la falta de capital para invertir y expandir la empresa, la inclusión de gastos personales de los accionistas y la mala distribución de las utilidades generadas. Cabe señalar que la combinación de

problemas familiares y financieros provocó falta de inversión en la compañía, falta de crecimiento.

Por último al entrevistar a las dos empresas se encontró que además de la presencia de problemas familiares y financieros, éstos no se atendieron en su momento, lo que provocó que se volvieran complejos y difíciles de solucionar, orillando a los dueños a aceptar la oferta de los inversionistas extranjeros, viéndola como una oportunidad para vender su empresa antes de que la situación empeorara.

Es así como las dos empresas analizadas en este estudio cualitativo, con origen de capital mexicano y más grandes en este giro a nivel nacional, fueron vendidas a inversionistas extranjeros porque contaban con un perfil atractivo y además enfrentaban problemas familiares y financieros, circunstancia que los obligó a tomar la decisión de vender, lo que aporta evidencia a favor de la hipótesis formulada.

En lo que se refiere a la investigación cuantitativa realizada en la muestra de estudio (15 empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México), presentan las siguientes características:

1. El 100% tiene su origen como empresa familiar; en la muestra el 86.67% posee los elementos de propiedad y dirección que comprueban que son familiares (11)
2. Con base en las cantidades determinadas en el punto anterior, se observa que el 33.33% de las empresas de perfil atractivo de la muestra no son familiares (2 de 6); esto es porque la familia propietaria de las empresas no posee más del 50% de capital y tampoco dirige, controla o toma decisiones en la compañía actualmente.

En el total de la muestra objeto de estudio, así como en los subgrupos de empresas con perfil atractivo (6) y no atractivo (9), se encontró que los problemas con mayor presencia fueron, en primer lugar, los financieros, en segundo lugar los administrativos y por último los familiares.

Los problemas financieros más comunes en las empresas de comedores industriales entrevistadas fueron:

1. No se concretan los presupuestos y/o proyectos de inversión.
2. Períodos de ventas bajas y costos altos.
3. Planeación financiera insuficiente.

En cuanto a los problemas administrativos más frecuentes en las empresas de Comedores Industriales se identificaron los siguientes:

1. El personal administrativo desconoce la planeación.

2. Modernización insuficiente en cuanto a lo que se refiere a aprovechamiento o uso de tecnologías.
3. No se han alcanzado los resultados y/o metas administrativas durante los últimos tres años.
4. No existe seguimiento a controles administrativos.

En relación con los problemas familiares que se encontraron en las empresas de Comedores Industriales, éstos se enlistan a continuación:

1. La empresa no cuenta con un plan de sucesión.
2. No se establecen límites entre empresa-familia.
3. No existe por parte de los familiares del dueño un aprendizaje continuo de la organización, es decir, se carece de una cultura empresarial.
4. El empresario carece de habilidades de emprendedor y administrador.
5. Ante polémicas familiares, se han tomado decisiones no benéficas para la compañía.

Además, se realizaron las correlaciones entre el perfil atractivo con los problemas o factores identificados en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Se confirma que la variable perfil atractivo tiene una correlación significativa fuerte con las características de la empresa, como lo son ingresos, empleados, mercado y número de sucursales.
2. Existe una correlación significativa entre perfil atractivo y empresa familiar. El índice de correlación entre perfil atractivo y empresa familiar corresponde a 0.429; significa que existe una correlación positiva significativa, que representa que a mayor presencia de un perfil atractivo en una entidad económica, existe una mayor participación familiar.
3. Existe una correlación débil entre el perfil atractivo de una empresa y la presencia de problemas en la compañía; esta situación significa que la existencia de problemas no depende del perfil que tenga la empresa. En otras palabras, no importa con qué tipo de perfil cuente la empresa, atractivo o no atractivo, es común que presenten problemas todas las empresas.
4. Respecto al perfil atractivo y problemas financieros, se observa una correlación negativa de -0.253; que significa que a mayor perfil atractivo, existe una disminución de problemas financieros.
5. En cuanto al perfil atractivo de una entidad económica y la presencia de problemas administrativos, se encuentra una correlación negativa de -0.034, es decir, a mayor perfil atractivo, menor presencia de problemas administrativos.

6. Respecto a la correlación que existe entre el perfil atractivo y la presencia de problemas familiares, hay una correlación positiva de 0.026, que representa a mayor perfil atractivo de una empresa, es mayor la presencia de problemas familiares.

Lo anterior, permite concluir que las empresas de Comedores Industriales a mayor perfil atractivo tienden a disminuir sus problemas financieros y administrativos y a aumentar sus problemas familiares, debido a que dichas empresas tienen un origen familiar.

7. También existe una correlación poco significativa entre el perfil atractivo de una empresa y la situación ante problemas en la compañía, en donde la de mayor significancia es de un índice de correlación del perfil atractivo con la intensidad de problemas con valor de -0.511. Esto significa que a mayor perfil atractivo, menor intensidad en las problemas que tienen las compañías.

El análisis de las correlaciones anteriores aporta evidencia a favor de la hipótesis que señala que la existencia de un perfil atractivo y la presencia de problemas en las empresas de Comedores Industriales influyen para que exista interés de los inversionistas extranjeros en este tipo de empresas.

Por último, en la investigación se encontró que dos de las empresas entrevistadas (13.33% del total), ya vendieron el 49% de sus acciones a inversionistas extranjeros y tienen el compromiso de que, dentro de dos años, venderán el 51% restante, con lo que pasarán a ser 100% propiedad de inversionistas extranjeros.

## RECOMENDACIONES, DISCUSIÓN Y PROPUESTA

Considerando los resultados obtenidos, mediante esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones para cada uno de los factores o problemas identificados:

En primer lugar, cuando las empresas tienen problemas financieros, administrativos, familiares o de cualquier otra índole, se requiere identificar el problema y conocer con detalle las causas de éste. Esta situación es necesaria analizarla con los responsables del área involucrada y el Director General, de esta manera se reconoce la situación problemática, es decir, es recomendable que exista un diagnóstico inicial del problema. Derivado de esto, se acepta la existencia del problema y se involucra al personal indicado para la solución de éste; de no existir este acuerdo, serán en vano todos los esfuerzos del personal para solucionar el problema, es decir, por medio de este acuerdo se precisa de un reconocimiento previo o sensibilización ante las circunstancias adversas que se presentan en la compañía. Una vez logrado este reconocimiento o autocrítica, el personal está en una mejor posición para trabajar en la solución.

A través de la presente investigación, se identificaron los problemas financieros, administrativos y familiares de mayor representatividad en las empresas de Comedores Industriales; a continuación se enlistan y de forma breve se dan propuestas de solución a dichos problemas.

### *Problemas Financieros*

La propuesta de solución a los problemas financieros es la aplicación de la administración financiera:

1. Es necesario que las empresas de Comedores Industriales elaboren Estados Financieros confiables y partiendo de esto que el empresario o directivo responsable interprete correctamente los datos e información contenida en ellos, para la una mejor toma de decisiones.
2. Es indispensable una planeación financiera que involucre la determinación, manejo, coordinación y control del recurso financiero generado por las actividades de la empresa. Por un lado, esta actividad requiere el conocimiento preciso de las actividades e importes a obtener de los recursos financieros (ingresos) de la compañía, a través de las operaciones normales como: ventas, cuentas por cobrar, inversión de capital, otros ingresos, ingresos por intereses, obtención de préstamos a corto o largo plazo. Por otro lado, es importante también determinar las salidas de dinero (egresos) de la compañía realizadas en sus operaciones cotidianas, por ejemplo: pago de gastos y servicios generales, cuentas por pagar, nómina, pago de préstamos incluyendo los intereses contemplados en el contrato,

pago de impuestos, así como pago de dividendos u otros conceptos extraordinarios.

La responsabilidad del administrador financiero no termina aquí, lo señalado anteriormente, son únicamente los conocimientos, información y datos que requiere el responsable del área de finanzas para trabajar y realizar la planeación financiera.

3. Una vez obtenida la información descrita en el punto anterior, el responsable del área financiera tiene el compromiso de coordinar, de manera anticipada, el manejo y aplicación del recurso financiero para que la compañía realice todas sus actividades normales con la disponibilidad suficiente de dinero en tiempo y forma. La coordinación, manejo y aplicación del recurso financiero implica vigilar los resultados de las operaciones, enlazar o equilibrar los activos y pasivos circulantes, invertir los excedentes de efectivo para generar rendimientos, obtener préstamos para la expansión y crecimiento, captar fondos y recursos de inversionistas, efectuar proyecciones futuras de necesidades de recursos e inversiones para la toma de decisiones acertadas y alcanzar los objetivos financieros de la empresa.<sup>206</sup>
4. Algunas de las herramientas que las empresas de Comedores Industriales pueden utilizar para realizar la planeación financiera y que mediante esta investigación se identificó que no se utilizan son: determinación del punto de equilibrio, elaboración de presupuestos y proyectos de inversión, análisis de la relación costo-volumen-utilidades, determinación de indicadores financieros por área y su interpretación adecuada.
5. Con la determinación del punto de equilibrio, se identifica el número de unidades o servicios que tiene que ofrecer la empresa para que no exista ni pérdida, ni ganancia. Al tener esta cifra como parámetro o indicador, las áreas de ventas, de operación, de compras y de administración tienen identificada de forma cuantitativa muy clara a partir de qué momento inicia la empresa a generar utilidades. Por lo tanto, el esfuerzo de todas las áreas será superar el punto de equilibrio, de esta manera, se contribuiría a evitar el caer en ventas bajas y costo altos.
6. La elaboración de presupuestos en una empresa requiere el trabajo en equipo de los responsables de cada una de las áreas que la integran; mediante esta labor conjunta se obtienen “documentos formales que cuantifican los planes de la compañía para alcanzar sus metas”.<sup>207</sup> Por medio de los presupuestos cada responsable de las áreas se compromete

---

<sup>206</sup> Con base en Gamaliel Ayala Brito y Betel Becerril Sánchez, *Administración Financiera aplicada a restaurantes. Teoría y práctica*, pp. 23-29.

<sup>207</sup> James Jiambalvo, *Contabilidad administrativa*, p.285.

que para realizar sus actividades normales generarán ciertos ingresos y/o aceptarán gastar determinadas cantidades de dinero en el período que abarca la planeación; estas cantidades se reflejarán en forma conjunta, dando como resultado los Estados Financieros Presupuestados que proyectan la situación financiera a futuro de la compañía, así como el resultado financiero deseado. Además, los presupuestos permiten llevar un control constante, al comparar las cifras presupuestadas con las reales e ir tomando decisiones cada periodo para no alejarse del camino trazado para lograr los objetivos financieros de la organización. Para la aplicación de presupuestos en las empresas se requiere de tiempo, trabajo, esfuerzo y preparación del personal, así como de un seguimiento permanente; debido a todo ello es una herramienta que necesita o requiere de atención y las empresas de Comedores Industriales no destinan tiempo de su personal para esta labor, porque están ocupados en las operaciones cotidianas de la compañía.

7. También es importante que antes de invertir se evalúe dicha inversión mediante un proyecto. “El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.”<sup>208</sup> El llevar a cabo proyectos de inversión en las empresas de Comedores Industriales ayudaría a asignar recursos para un nuevo servicio y/o producto, adquirir un bien o remodelarlo, con el fin de obtener rendimientos a futuro. Sin embargo, en pocas ocasiones se llevan a cabo; para cambiar con este enfoque, se requiere concientizar en los propietarios de Comedores Industriales que el logro de rendimientos futuros implica asignar recursos en el presente, esto les garantizaría crecimiento en su empresa, diversificación de servicios y competitividad ante este mundo globalizado; sin embargo, actualmente no invierten y no planifican.
8. Otra herramienta financiera para evitar los períodos de ventas bajas y costos altos y que ayuda a llevar una planeación financiera, es la relación costo-volumen-utilidades. Mediante este análisis cuantitativo los costos (variables, fijos y totales) de la compañía son directamente proporcionales a los ingresos y esto garantiza que los costos que se invierten para elaborar el producto y/o servicio de ninguna manera superen al importe de las unidades vendidas.
9. La determinación de indicadores para cada una de las áreas ayuda a conocer los resultados financieros, éstos deberán compararse con los parámetros preestablecidos y aplicar medidas preventivas o correctivas para apearse a las metas planeadas.

---

<sup>208</sup> Gabriel Baca Urbina, *Evaluación de proyectos*, p.2.

## *Problemas Administrativos*

La propuesta de solución a los problemas administrativos es llevar a cabo una planeación estratégica:

1. Los tres problemas identificados que son desconocimiento del personal administrativo de la planeación, cuando no se alcanzan los resultados y/o metas administrativas durante los últimos tres años y se carece de seguimiento a controles administrativos, definitivamente no hay planeación estratégica o no se difunde a todo el personal.
2. En primer lugar, es importante entender el significado de planeación estratégica. A través de la planeación estratégica una organización competitiva puede “determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarias para lograr su misión”.<sup>209</sup> También se define como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”<sup>210</sup>
3. La planeación estratégica es entonces, un proceso determinado por la alta gerencia de la empresa en donde se establece la misión (razón de ser de la cía.), se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ésta, desde un punto de vista interno y externo para posteriormente establecer los objetivos a alcanzar, determinar estrategias y políticas a seguir, así como la asignación de recursos y los medios para medir y evaluar resultados. Con base en este proceso se logra establecer de forma clara, partiendo de la situación actual de la compañía, a dónde desea llegar (objetivos) y mediante qué acciones (estrategias), así como determinar o no su cumplimiento (evaluación de resultados).
4. Este proceso de planeación estratégica es indispensable difundirlo a todo el personal de la compañía, para que todos los trabajadores conozcan la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, políticas, procedimientos de control a utilizar en la entidad económica; con el fin primordial de que conozcan profundamente la empresa y puedan unirse al esfuerzo organizacional y realizar todas sus actividades en función de donde se desea llevar a la empresa.

---

<sup>209</sup> David Noel Ramírez Padilla, *Contabilidad Administrativa*, p. 213.

<sup>210</sup> Jairo Amaya Amaya, *Gerencia: Planeación & estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de planeación*, p. 14.

5. También se recomienda que exista un constante compromiso por parte de la administración de la empresa para que además de difundir el proceso de planeación estratégica exista un apego y supervisión a éste. Así como la implementación de ajustes cuando se requieran ante diversas situaciones.
6. Otro de los problemas identificados es cuando no existe inversión en la compañía para mantenerla actualizada en cuanto al uso de tecnologías, la empresa está corriendo un riesgo muy importante, deja de ser competitiva ante este ambiente globalizado y tiende a ser obsoleta y poco productiva. Aquí existen diferentes motivos que pueden ocasionar este problema, falta de recursos financieros, desconocimiento del uso de tecnologías, falta de importancia a la innovación tecnológica, miedo a los retos que presentan los cambios, entre otros. Este problema puede solucionarse combinando la asignación de recursos financieros para la capacitación del personal y adquisición de equipo moderno; además deberá existir una determinación y supervisión del costo-beneficio de dicha inversión. Y a la larga se comprobará que la inversión en el uso de las tecnologías permite una innovación a la empresa que le ayudará a sobrevivir y superar los retos de un mundo globalizado.

### *Problemas Familiares*

Las propuestas de solución ante los problemas familiares son:

1. Sensibilizar al propietario de la empresa de la importancia de permanecer y trascender su negocio de generación a generación; así como de reconocer a sí mismo los logros y beneficios obtenidos a través de ésta, con el fin primordial de que visualice su empresa a futuro y piense en la necesidad de formalizar un plan de sucesión. El lograr que el dueño tenga una visión de permanencia a futuro de su empresa, permitirá al dueño, pensar en que acciones tomar en el presente para garantizar su permanencia a futuro.
2. El reconocer que la familia del dueño y la empresa son dos entes diferentes, pero interdependientes que les afecta todo lo que le pase a uno y al otro entre sí y viceversa, ayudará a modificar el comportamiento de los familiares del dueño. Por lo tanto, se logrará fortalecer “un compromiso mutuo, familia-empresa y empresa-familia, que como dos subsistemas cohesionados, comparten intereses y metas comunes, y que además reconocen y son conscientes de los intereses y metas particulares de cada subsistema, contribuirá a que las nuevas estructuras de dirección y de propiedad sean funcionales, faciliten la operación de la empresa y contribuya a la armonía familiar.”<sup>211</sup>

---

<sup>211</sup> María Mercedes Navarrete Jiménez, *La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares*, p. 21.

3. Con relación a que el empresario carece de habilidades de emprendedor y administrador se requiere de una preparación o capacitación directiva continua en las áreas de conocimiento que considere necesario fortalecer.

Como puede apreciarse en la lista de problemas identificada en esta investigación, en la mayoría impera la necesidad de que exista una planeación financiera, administrativa y como empresa familiar; para que exista una planeación, es indispensable un acuerdo previo entre las personas involucradas, una voluntad de trabajo, un reconocimiento de la necesidad de trabajar juntos y de buscar soluciones comprometidas con todo el personal. Este acuerdo se refleja en un documento denominado plan de acción, que contiene objetivos, estrategias a seguir que refleja el compromiso de cada uno de los participantes. Por lo tanto, cuando existe una planeación, existe de manera formal el compromiso y esfuerzo compartido por cumplir los objetivos a través de las tareas previamente establecidas. A partir de este compromiso y esfuerzo compartido se logra trabajar en el mismo camino sumando esfuerzos para el logro de los objetivos comunes.

La actividad de planear, apegarse a ésta y verificar su cumplimiento, comprende un paso de éxito en las empresas, sin embargo, lamentablemente, como se puede apreciar en esta investigación, el problema de las empresas mexicanas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México es que no existe planeación financiera, ni administrativa y tampoco como empresa familiar. Falta reconocer la importancia de contar con una planeación adecuada, “la planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre. También aclara las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio. Así pues, la planificación es justo lo que necesitan los gerentes en un contexto caótico.”<sup>212</sup>

También se considera “la planificación un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de una organización. En la empresa familiar, planificar la estrategia de negocio entraña conjugar simultáneamente tres aspectos: gestión de la empresa, propiedad y familia. Estas tres dimensiones deben desarrollarse de modo conjunto y evolucionar en paralelo en el tiempo, sin perder de vista que las decisiones estratégicas conviven con sensibilidades, lazos familiares y afectos personales. Para ser eficaces, las decisiones deben ser plasmadas, recogidas y vehiculadas jurídicamente de una forma adecuada, de manera que la planificación legal desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica.”<sup>213</sup>

Por lo tanto, una planeación financiera, administrativa y como empresa familiar, requiere de formalidad, seguimiento y evaluación permanente para el logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>212</sup> Stephen P., Robbins y David A Decenzo, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, p. 82.

<sup>213</sup> Frederick D. Lipman, *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*, p. 13.

## **Discusión**

### **Tendencia de las empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México**

Mediante esta investigación se aprecia una notoria disminución de las empresas de Comedores Industriales en las dos entidades federativas con mayor número de unidades económicas y producción del país; es evidente que este problema requiere atención inmediata. Al disminuir empresas se cierran fuentes de empleo, disminuye la producción y los ingresos para el sostenimiento de la economía mexicana, por lo tanto, a nuestro país le afecta severamente esta situación.

Con base en el análisis realizado, las empresas de Comedores Industriales que posean un perfil atractivo, tienen la posibilidad de ser foco de atención de algunas empresas transnacionales que pretendan en primer lugar fusionarse con ellas, para que les enseñen todas sus actividades operativas y después de algunos años, una vez que dominan la operación, la nueva administración extranjera adquirirlas en su totalidad.

En cambio, las empresas de Comedores Industriales que posean un perfil no atractivo tienden a seguir trabajando y enfrentándose a problemas financieros, administrativos y familiares que se han analizado en este estudio para sobrellevarlos o en algún momento decidir cerrar sus puertas al enfrentarse a la competencia de las empresas transnacionales.

Se vislumbra una luz de esperanza, si los empresarios mexicanos utilizaran como herramienta financiera, administrativa y como empresa familiar la planeación, ya que esta actividad les permite proyectar sus acciones a futuro, buscando las mejores alternativas de acción.

A través de la planeación existe de manera formal el compromiso y esfuerzo compartido por cumplir los objetivos a través de las tareas previamente establecidas. A partir de este compromiso y esfuerzo compartido se logra trabajar en el mismo camino sumando esfuerzos para el logro de los objetivos comunes.

## **Propuesta**

Tomando en consideración los resultados y conclusiones analizados, se observa que los inversionistas extranjeros tienen bien identificado el perfil que buscan para invertir en México, en este estudio se aprecia que el sector servicios es atractivo para ellos, porque se estudiaron las empresas de Comedores Industriales, que garantizan un crecimiento potencial, cuentan con una ventaja competitiva (que es un servicio de alta calidad y satisfacen una necesidad básica: la alimentación) y además generan rentabilidad.

En la investigación cualitativa se observa que las dos empresas mexicanas de mayor prestigio en el sector de Comedores Industriales ya fueron adquiridas por

inversionistas extranjeros. Además en la muestra de estudio de la investigación cuantitativa, se aprecia que los inversionistas extranjeros buscan empresas con perfil atractivo porque el 33.33% de las empresas con perfil atractivo ya han vendido el 49% de sus acciones y tienen fijado un plazo en el que venderán el 51% restante.

Se destaca que las empresas de Comedores Industriales por la naturaleza de su actividad son atractivas económicamente, también es importante reconocer que padecen problemas financieros, administrativos y familiares; asimismo es preciso observar que, conforme a los registros de INEGI, han cerrado sus puertas de manera paulatina. Este fenómeno sucede, independientemente del tipo de perfil de compañía que se posea.

Ante este fenómeno económico, por un lado la existencia de inversionistas extranjeros interesados en empresas con perfil atractivo y por otro la presencia constante de problemas en las empresas mexicanas, es importante proporcionar orientación, asesoría, capacitación y apoyo económico a los empresarios de este sector para que fortalezcan su empresa, para que si les ofrecen comprarles su empresa, tomen decisiones de vender o no vender su negocio bien informados, tomando en consideración todos los beneficios o perjuicios de una decisión de tal magnitud.

Se propone que los organismos gubernamentales como lo son la Secretaría de Economía, Nacional Financiera (NAFINSA), Banco de Comercio Exterior (Bancomext), quienes son los responsables de dar apoyo, asesoría y orientación a los empresarios mexicanos tengan un área asignada para identificar a las empresas o sectores económicos en “riesgo”, para otorgarles la orientación y apoyo para que fortalezcan su empresa, ofreciéndoles capacitación para la aplicación de planeación financiera, administrativa y de empresa familiar o asesoría cuando se encuentren en el dilema de vender o no su empresa y que de esta manera cuenten con los elementos suficientes para que los empresarios mexicanos tomen la mejor decisión.

Y por último, este estudio es una pequeña aportación al área de conocimiento económico-administrativa y considero que pueden desprenderse diversas líneas de investigación que ayudarían a fortalecer la economía nacional, al comprender, analizar y dar soluciones a las diversas situaciones que viven las pequeñas, medianas y grandes empresas de nuestro país, como ¿cuáles son los sectores económicos en situación de ser adquiridos por inversionistas extranjeros en nuestro país?, ¿qué están haciendo las instituciones de educación superior ante estas dificultades que presentan las empresas de México?, ¿cuál es el perfil del empresario mexicano? ¿Por qué el empresario mexicano vende sus empresas familiares en la segunda o tercera generación? ¿Cuál es la diferencia entre la forma de ser y de administrar de un empresario mexicano y un extranjero?, entre otros muchos temas que quedan todavía por investigar.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Libros:

- AYALA BRITO**, Gamaliel y Betel Becerril Sánchez, *Administración Financiera aplicada a restaurantes. Teoría y práctica*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007 (2ª. ed.), 147 pp.
- BACA URBINA**, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, México, McGraw-Hill, 2006 (5ª. ed.), pp.392.
- BARRAGÁN CODINA**, José N. et al, *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global.*, México, Trillas, 2005 (1ª. reimp.), 228 pp.
- BELAUSTEGUIGOITIA RIUS**, Imanol, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.*, México, McGrawHill, 2006, 240 pp.
- BHIDÉ**, Amar V., *Orígen y evolución de nuevas empresas* (trad. por Enrique Cruz Mercado González), México, Oxford, 2000, 528 pp.
- BROWN**, Warren B., Moberg, Dennis J., *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*, trad. por José Manuel Salazar Palacios, México, Limusa, 1996 (2ª. reimp.), 708 pp.
- CHIAVENATO**, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Santafé de Bogotá, Mc Graw-Hill, 1995 (4ª. ed.), 880 pp.
- CLERI**, Carlos A. R., *Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización*, Buenos Aires, Macchi, 1999 (2ª. ed.), 257 pp.
- DAVID** R. Fred., *Conceptos de administración estratégica*, trad. por Books and Words Solutions, S.C, Revisión técnica por Benjamin Franklin Fincowsky, México, Pearson Prentice-Hall, 2008 (11ª. ed.), 384 pp.
- DELONG**, Bradford J., *Macroeconomía*, Madrid, McGrawHill, 2003, (Trad. en español de Esther Rabasco y Luis Toharia), 538 pp.
- DUSSEL PETERS**, Enrique, *Inversión extranjera directa en México: desempeño y potencial. Una perspectiva macro, meso, micro y territorial.*, México, Siglo XXI editores, 2007, 359 pp.
- ELORZA**, Haroldo, *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*, México, Oxford University Press, 2000 (2ª. ed.), 778 pp.
- GARCÍA PÉREZ**, Sara Lilia, *Algunos aspectos de organización y operaciones contables de una empresa de comedores industriales*, Tesis de Licenciatura en Contaduría, Universidad Nacional Autónoma de México, 1991, 227 pp.
- GARCÍA PÉREZ**, Sara Lilia, *Importancia del control administrativo en los servicios de eventos especiales de una empresa de comedores industriales ubicada en el DF*, Tesis de grado de la Maestría en Auditoría, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, 141 pp.
- GEORGE**, JR., Claude S. y Ma. de Lourdes Álvarez Medina, *Historia del pensamiento administrativo*, México, Pearson Prentice Hall, 2005 (5ª. ed.), 313 pp.
- GIBSON**, James L., *Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*, México, McGraw-Hill/Irwin, 1997 (8ª. ed.), 908 pp.
- GINEBRA**, Joan, *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. México, Panorama, 2001 (5ª. reimp.), 242 pp.

- HAIME LEVY**, Luis, *Planeación Financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial.*, México, 2008 (8ª. ed.), ISEF, 275 pp.
- HERNÁNDEZ SAMPIERE**, Roberto *et al*, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 2006 (4ª. ed.), 850 pp.
- HERNÁNDEZ Y Rodríguez**, Sergio, *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, México, 2007 (4ª. ed.), 465 pp.
- HILL**, Charles W. y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, trad. por Joaquín Ramos Santalla y Ma. Guadalupe Cevallos Almada, México, McGraw-Hill, 2005 (6ª. ed.), pp. 524 y casos en administración C1 al C391.
- HUERTA RÍOS**, Ernestina y Carlos Siu Villanueva, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1998 (3ª. ed.), pp. 245.
- JIAMBALVO**, James, *Contabilidad Administrativa*, México, Limusa, 2003, pp. 418.
- JOHANSEN Bertoglio**, Oscar, *Introducción a la teoría general de sistemas*, México, Limusa, 2004, pp. 167.
- KAST**, Freemont E., Rosenzweig, James E., *Organization & Management: A systems and contingency approach*, 1998, (Trad. en español de Marco Antonio Malfavón Martínez, *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, México, McGraw-Hill, 1999 (2ª. ed.), 754 pp.)
- KATZ**, Daniel y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1977, (Trad. en español por Federico Patán y Revisión Técnica Fernando Arias Galicia, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1999 (5ª. reimpresión).
- KOUTSOYIANNIS**, A., *Microeconomía moderna*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 2002, 655 pp.
- LARRAÍN**, Felipe B. y Jeffrey D. Sachs, *Macroeconomía en la economía global*, México, Pearson Prentice Hall, 2006 (4ª. reimp.), 756 pp.
- LIPMAN**, Frederick D., *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*, Barcelona, Deusto, 2011, 234 pp.
- MASCAREÑAS PÉREZ-IÑIGO**, Juan, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Madrid, McGrawHill, 2005 (4ª. ed.), 467 pp.
- MERCADO H. Salvador**, *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*, México, Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 2007, 417 pp.
- NAVARRETE JIMÉNEZ**, María Mercedes, “Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas”, en Álvarez Martínez Mauricio Eduardo (comp.), *Lecciones para empresarios familiares. Extraídas de los mejores trabajos de investigación UdeM Adalberto Viesca Sada a la Investigación en Empresa Familiar Latinoamericana Volumen 1*, Monterrey, Universidad de Monterrey, 2009, pp. 77–138.
- PÉREZ SERRANO**, Gloria, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos*, Madrid, La Murralla, 1994, 232 pp.

- PÉREZ SERRANO**, Gloria, *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos*, Madrid, La Murralla, 1994, 400 pp.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS**, *Transaction Services M&A Insights\* Mexico*, 2008, 27 pp.
- QUISPE LIMAYLLA**, Aníbal, *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo. Una guía didáctica*, México, Plaza y Valdés, 2004, 206 pp.
- RAMIREZ PADILLA**, David Noel, *Contabilidad Administrativa*, México, McGraw-Hill, 1999 (5ª. ed.), 488 pp.
- RANKINE**, Denzil, *Estrategias para la adquisición de empresas. Incluye los pasos del due diligence*, trad. de Juan González Herrera, México, Limusa, 2003, 166 pp.
- REQUEIJO**, Jaime, *Economía mundial*, Madrid, McGrawHill, 2002 (2ª. ed.), 390 pp.
- RESA GARCÍA**, Manuel, *Contabilidad de sociedades*, ECAFSA, 2001 (9ª. ed.), 377 pp.
- REYNOSO RON**, Javier, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, México, Limusa, 1998, (2ª. ed., 2ª reimpresión), 253 pp.
- ROBBINS**, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Prentice Hall, 2004 (10ª. ed.), 675 pp.
- ROBBINS**, Stephen P. y David A. Decenzo, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, México, Pearson – Prentice Hall, 2002 (3ª. ed.), 550 pp.
- RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Thomson, 2007 (5ta. ed.), 340 pp.
- ROOS**, Stephen; Westerfield, Randolph y Jordan Bradford, *Fundamentos de finanzas corporativas*, trad. por Julio Caro Paulo, Madrid, Mc Graw Hill, 1997 (2ª. ed.), pp. 900 y apéndice.
- STIGLITZ**, Joseph E., *El malestar en la globalización*, México, Taurus, 2004 (3ª. reimp.), 314 pp.
- SUDARSANAM**, P.S., *La esencia de las fusiones y adquisiciones*, México, PrenticeHall Hispanoamericana, 1996, 302 pp.
- VIDAL**, Gregorio, *Grandes empresas, economía y poder en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2000, 236 pp.
- WEBSTER**, Allen L., *Estadística aplicada a los negocios y la economía*, Santa Fe de Bogotá, Irwin McGraw-Hill, 2000 (3ª. ed.), 640 pp.

Documentos obtenidos a través de Internet:

- AMAYA AMAYA**, Jairo, *Gerencia: Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de planeación*, Universidad Santo Tomás Primer Claustro Universitario de Colombia, <http://books.google.com.mx>, 6 de septiembre de 2011.
- ASOCIACION MEXICANA DE CAPITAL PRIVADO (AMEXCAP)**, *Acerca AMEXCAP*, [www.amexcap.com](http://www.amexcap.com), (10 de abril de 2010).
- BANCO DE MÉXICO**, *Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Octubre – Diciembre de 2009*,

- <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-financiero/financiamiento-empresas/index.html>, 17 de febrero de 2010, 7 pp.
- BANCO MUNDIAL** y la Corporación Financiera Internacional, *Doing Business en México 2010*, Washington, D.C., 2009, Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial, <http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/MEX.pdf>, (16 de junio de 2010), pp. 81.
- BOLSA MEXICANA DE VALORES**, *Sociedades de inversión*, [http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV\\_que\\_es\\_una\\_sociedad\\_de\\_inve](http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_que_es_una_sociedad_de_inversion)rsion, 05 de marzo de 2010.
- CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS** (CANIRAC), *Distintivo H*, <http://www.canirac.org.mx/capacitacion/distintivo-qhq.html>, 03 de marzo de 2010.
- CASTILLO**, H. Alicia, *Estado del arte en la Enseñanza del Emprendimiento*, Santiago de Chile, 1999, <[http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimi](http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf)ento.pdf>, (17 de noviembre de 2009), 22 pp.
- CENTRO REGIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CRECE)**, *Los 10 errores más comunes*, [http://www.canieti.net/assets/files/59/Conferencia%20Los%2010%20Errores](http://www.canieti.net/assets/files/59/Conferencia%20Los%2010%20Errores....pdf) ....pdf, (04 de Mayo de 2010), 20 pp.
- CHARVEL**, Roberto y Luis F. González, *El capital privado: solución para el crecimiento y formación de nuevas empresas*, Boletín 15, julio 2004, [http://boletinendeavor.aper.net/content\\_note.asp?idno=155&idca=1&ided=20](http://boletinendeavor.aper.net/content_note.asp?idno=155&idca=1&ided=20), (06 de mayo de 2010).
- CNN EXPANSION**, *El capital privado impulsa a empresas*, [www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/24/el-capital-privado-impulsa-a-empresas](http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/06/24/el-capital-privado-impulsa-a-empresas), 09 de marzo de 2010.
- COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y VALORES**, México, 2010, [http://www.cnbv.gob.mx/noticia.asp?noticia\\_liga=no&com\\_id=0&sec\\_id=3&it\\_id=4#1](http://www.cnbv.gob.mx/noticia.asp?noticia_liga=no&com_id=0&sec_id=3&it_id=4#1), (17 de febrero de 2010).
- CONTRERAS SOTO**, Ricardo, *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006)*, edición electrónica gratuita, texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/), 61 pp.
- CONTRERAS SOTO**, Ricardo y Rafael Regalado Hernández, *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato)*, edición electrónica gratuita, texto completo en [www.eumed.net/libros/2008c/437/](http://www.eumed.net/libros/2008c/437/), 76 pp.
- DILLANES CISNEROS**, María Estela, "La empresa mexicana y el camino de la modernización económica", *Gestión y estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc02.htm>, 10 de junio de 2010, pp. 1-8.

- EL UNIVERSAL**, *Pagaré o fondos de inversión, ¿cuál es mejor opción?*, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/76288.html>, 02 de enero de 2010.
- EJECUTIVOS EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN, S.A. DE C.V. (ESASA)**, *¿Quiénes somos?*, <http://www.esasa.com.mx>, (16 de abril de 2010).
- FERRÓN**, Juan Manuel, "Inician actividades derivadas del convenio con la PriceWaterhouseCoopers", <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2007/05/02/41737/inician-actividades-derivadas-convenio-ricewaterhousecoopers.html>, (15 de mayo de 2010).
- FONDO DE INVERSION SINALOA**, *¿Qué es el capital de riesgo?*, <[www.fondosinaloa.com.mx/publico/principal/index.aspx](http://www.fondosinaloa.com.mx/publico/principal/index.aspx)>, consultado el 29 de marzo de 2010.
- FORTUNE**, Ranking anual de las mayores corporaciones del mundo 2009, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/countries/Mexico.html>, 20 de julio 2009 .
- GRUPO ALIMEX CONCESIONARIOS EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**, *Servicios*, <http://www.alimex.com.mx/servicios.html>, (30 de mayo de 2011).
- GRUPO ALIMEX S.A. DE C.V., ALIMEX**, <http://www.alimex.com.mx/alimex.html>, (16 de abril de 2010).
- HORWATH CASTILLO MIRANDA**, *El Due Diligence para la Protección de Compradores de Empresas*, México, Mayo 2007, <[http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd\\_0107.html](http://www.castillomiranda.com.mx/espanol/publicaciones/Detalles/detallejrd_0107.html)>, (8 de abril de 2009), 3 pp.
- INEGI**, *Censos Económicos 2009*, Características principales de las unidades económicas por sector, subsector, rama, subrama de actividad y estratos de personal ocupado 2008, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/privado-paraestatal.asp>, (Consultado el 28 de abril de 2011).
- INEGI**, *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004*, México, 2006, <[http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf)>, (7 de abril de 2008), 171 pp.
- INEGI**, *Resumen de los resultados de los censos económicos 2009*, México, 2010, <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>>, (26 de mayo de 2010), 24 pp.
- INEGI**, *Tabulados básicos. Censos económicos 2009*, México, 2009, [http://inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos/RO-09\\_Tabulados\\_Basicos.pdf](http://inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos/RO-09_Tabulados_Basicos.pdf), (5 de junio de 2009), 30 pp.
- KPMG**, *M&A: Tendencias y Perspectivas, ¿Cómo Preparar su Empresa para Atraer Inversores?*, Noviembre, 2008, <<http://www.ciu.com.uy/innovanet/show?contentid=27991>>, (10 de abril de 2009), 51 diapositivas.
- LEACH**, Peter, *La empresa familiar*, Buenos Aires, Granica, 1993, <http://books.google.es/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8423420213#v=onepage&q&f=false>, (10 de agosto de 2011), pp.311.

- LEVANTI**, Carole, "Prácticas empresariales y apertura económica en México", *Comercio Exterior*, diciembre de 2001, <http://www.iberomex.com/articulos/Bancomext/practicasesempresarialesmx1201.pdf>, pp. 1045–1055.
- LÓPEZ SALAZAR**, Alejandra y otros, *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*, <<http://www.eumed.net/libros/2008c/426/index.htm>>, (15 de mayo de 2010), 132 pp.
- MENDOZA DOMÍNGUEZ**, Sergio A. *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME)*, <http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>, (consultado 16 de mayo de 2010), pp. 36-48.
- MERCADO VARGAS**, Horacio y Marisol Palmerín Cerna, *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*, <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/index.htm>, (15 de mayo de 2010), p.p.124.
- MÉXICO**, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley de Sociedades de Inversión*, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/69.pdf>, (29 de Julio de 2010), 38 pp.
- MÉXICO**, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley del Mercado de Valores*, <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>, (02 de agosto de 2010), 177 pp.
- MEXICO**, Presidencia de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, México, 2007*, <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>>, (4 de octubre de 2008), 324 pp.
- NAVARRETE JIMÉNEZ**, María Mercedes, *La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares*, [http://asoea.azc.uam.mx/f\\_uam\\_mipymes/ponenc2f/0010.pdf](http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0010.pdf), (11 de agosto de 2011), 23 pp.
- NAVARRETE JIMÉNEZ**, María Mercedes, *Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas*, <http://cocytex.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20III/7.pdf>, (23 de junio de 2011), 16 pp.
- NEUBAUER**, Fred y Alden G. Lank, *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Bilbao, Deusto, 2003, [http://books.google.es/books?id=4FuGnNqnUiQC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=4FuGnNqnUiQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), (10 de agosto de 2011), pp.315.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**, *Diccionario de la Lengua Española*, 22ª. edición, <http://buscon.rae.es/drae/>, (17 de noviembre de 2009).
- SCHETTINO**, Macario, *Introducción a la Economía para no economistas*, México, Prentice Hall, 2002, <http://books.google.com.mx/books>, (26 de julio de 2011), 328 pp.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA**, *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*,

- <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>, (04 de Mayo de 2010), 18 pp.
- SECRETARÍA DE TURISMO**, *Distintivo H. Higiene, Confianza y Seguridad en el Manejo de los Alimentos*, [http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect\\_9231\\_distintivo\\_h](http://www.sectur.gob.mx/swb/sectur/sect_9231_distintivo_h), (30 de mayo de 2011).
- SEDESOL, CONAPO e INEGI**, *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2005, México, 2007*, <[http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/dzm2005/zm\\_2005.pdf](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/dzm2005/zm_2005.pdf)>, (5 de noviembre de 2009), 36 pp.
- TARAPUEZ**, Chamorro Edwin, Jairo Andrés Zapata Erazo y Esperanza Agreda Montenegro, *Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor*, RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, ESPAÑA Y PORTUGAL (redalyc), enero-marzo, año/vol. 24, número 106, Cali, Colombia, pp. 83-98.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**, Gutiérrez Díaz Erika, *Revista de Gestión Pública y Empresarial* no. 5, febrero 2004, Art. *Teoría del Emprendedor*, <<http://www.cucea.udg.mx7paginas/gestionp/Gespye%205%20screen.pdf#page=53>> , (17 de noviembre de 2009), pp. 53-66.

Artículos:

- ÁLVAREZ MEDINA**, Ma. de Lourdes, “Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad”, *Contaduría y Administración*, número 209, abril-junio 2003, México, Facultad de Contaduría y Administración (FCA), pp. 5-22.
- GÓMEZ ALVARADO**, Luis Alberto, “Estrategia de crecimiento. Financiamiento con capital de riesgo”, *PYME Adminístrate Hoy*, marzo 2008, México, pp. 61-67.
- KAUFFMAN GONZÁLEZ**, Sergio H., “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana”, *Ciencia Administrativa*, número 1, enero-junio 2001, Veracruz, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas, pp. 40-48.
- PALOMO GONZÁLEZ**, Miguel A., “Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES”, *Ingenierías*, número 28, vol. VIII, julio-septiembre 2005, San Nicolás de los Garza, Universidad Autónoma de Nuevo León, pp.25-31.
- PÉREZ**, José Manuel *et al*, “La sucesión en las empresas familiares”, *Boletín Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales*, número 25, 2009, México, Universidad Panamericana, pp. 3-14.
- RODIL URREGO**, Florencio, “Globalización: ¿quién gana y quién pierde?”, *denarius revista de economía y administración*, no. 06, agosto 2002, México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 11-36.

**WATKINS**, Karen, Jaap Spronk y Lucía Félix, “Propagación de crisis en las empresas: la experiencia mexicana”, *Economía Mexicana Nueva Época*, vol. XIV, número 1, primer semestre de 2005, México, División de Economía, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), pp.119-135.

**ZEVALLOS V.**, Emilio, “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, número 79, abril 2003, Santiago de Chile, Naciones Unidas, pp. 53-70.

Presentaciones:

**RIVEROS ROSAS**, Angélica, *Métodos cualitativos en Ciencias de la Administración. V Reunión de Tutores de Doctorado*, FCA, UNAM, junio 2009, 41 diapositivas.

Entrevista:

**REGALADO GÜEMES**, Enrique, (04 de abril de 2010). Director de Proyectos de AMEXCAP, eregalado@amexcap.com.

Información electrónica proporcionada por instituciones gubernamentales:

**INEGI**, *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2010*, Empresas de Comedores Industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México.

Cursos:

**UNAM**, *Investigación Cualitativa I y II*, FCA, UNAM, impartidos por el Profesor Ricardo Soto Ramírez.

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas	14
Cuadro 2 Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica 2003	16
Cuadro 3 Evolución de las unidades económicas por tamaño 1998 y 2003	18
Cuadro 4 Distribución territorial de los establecimientos de los servicios	19
Cuadro 5 Distribución territorial de los establecimientos de los servicios en la región centro	20
Cuadro 6 La matriz propiedad – dirección	22
Cuadro 7 Continuidad: situaciones particulares sobre propiedad y dirección	23
Cuadro 8 Características principales de las unidades económicas por sector, subsector, rama, subrama de actividad y estratos de personal ocupado 2003	35
Cuadro 9 Proceso de adquisición de una empresa	58
Cuadro 10 Proceso de adquisición a detalle de una empresa	60
Cuadro 11 Due Diligence o Diligencia Debida	62
Cuadro 12 Adquisiciones más importantes durante 2009	63
Cuadro 13 Adquisiciones más importantes durante 2008	64
Cuadro 14 Adquisiciones más importantes durante 2007	64
Cuadro 15 Adquisiciones más importantes durante 2006	65
Cuadro 16 Factores que determinan el perfil atractivo de las empresas mexicanas para los inversionistas extranjeros	72
Cuadro 17 Industrias manufactureras, comercio y servicios. Unidades económicas y personal ocupado por estratos: 1993, 1998, 2003 y 2008	85
Cuadro 18 Problemas de las empresas mexicanas MiPyME	86
Cuadro 19 Enfoques para identificar a problemática de la PyME	87
Cuadro 20 Problemas o factores identificados en las empresas mexicanas	91
Cuadro 21 Evolución de los problemas financieros en las empresas mexicanas	95
Cuadro 22 Resultados de la encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio	97
Cuadro 23 Ranking de México en “Doing Business”	100
Cuadro 24 Obtener crédito en México	101
Cuadro 25 Evolución de los problemas administrativos en las empresas mexicanas	104
Cuadro 26 Problemas familiares en las empresas	109
Cuadro 27 Evolución de los problemas familiares en las empresas mexicanas	112
Cuadro 28 Entrevista a profundidad abierta	119
Cuadro 29 Definición de variables de la investigación	122
Cuadro 30 Características principales de las unidades económicas por sector, subsector, rama, subrama de actividad y estratos de personal ocupado 2003	123
Cuadro 31 Características principales de las unidades económicas por sector, subsector, rama, subrama de actividad y estratos de personal	124

ocupado 2008	
Cuadro 32 Directorio de empresas de comedores industriales ubicadas en el D.F. y Estado de México	126
Cuadro 33 Antigüedad en el puesto	153
Cuadro 34 Perfil de la empresa	154
Cuadro 35 Tipos de problemas que se identificaron en la compañía	156
Cuadro 36 Problemas financieros	157
Cuadro 37 Problemas administrativos	159
Cuadro 38 Problemas familiares	160
Cuadro 39 Problemas operativos	162
Cuadro 40 Otros problemas	162
Cuadro 41 Problema que motivó la venta	163
Cuadro 42 ¿Cómo se pudo haber evitado la venta de la empresa?	164
Cuadro 43 Características descriptivas de la muestra en estudio de las empresas de comedores industriales ubicadas en el DF y Estado de México	169
Cuadro 44 Lineamientos de clasificación	173
Cuadro 45 Clasificación de la muestra de estudio	174
Cuadro 46 Respuestas a los reactivos 41 a 44 de las empresas de comedores industriales que determinan si son empresa familiar	177

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Importancia de los servicios en la economía, 2003	17
Gráfica 2	Perfil atractivo de las empresas mexicanas	80
Gráfica 3	Fuentes de financiamiento	98
Gráfica 4	Evaluación coyuntural de mercado crediticio en México	98
Gráfica 5	Empresas que utilizaron crédito bancario: destino	99
Gráfica 6	Empresas que no utilizaron crédito bancario: motivos	100
Gráfica 7	Ventaja competitiva	155
Gráfica 8	Tipos de problemas que se identificó en la compañía	156
Gráfica 9	Problemas financieros	158
Gráfica 10	Problemas administrativos	159
Gráfica 11	Problemas familiares	161
Gráfica 12	Problema que motivó la venta	164
Gráfica 13	¿Cómo se pudo haber evitado a venta de la empresa?	165
Gráfica 14	Constitución	170
Gráfica 15	Ingresos totales	170
Gráfica 16	No. de empleados	171
Gráfica 17	Tipo de mercado	171
Gráfica 18	No. de sucursales	172
Gráfica 19	Ventaja competitiva	172
Gráfica 20	Perfil de las compañías de comedores industriales	174
Gráfica 21	Empresa familiar	175
Gráfica 22	Familia propietaria con más del 50% de capital	175
Gráfica 23	Familia propietaria dirige, controla y toma decisiones	176
Gráfica 24	Familiares del dueño trabajando en compañía	176
Gráfica 25	Características que determinan que una entidad económica sea una empresa familiar	177
Gráfica 26	Presencia de problemas en las empresas de comedores industriales	179
Gráfica 27	Problemas en las empresas de comedores industriales	179
Gráfica 28	Problemas financieros en las empresas de comedores industriales (porcentaje)	180
Gráfica 29	Presencia de problemas financieros en las empresas de comedores industriales (frecuencia)	184
Gráfica 30	Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales (porcentaje)	185
Gráfica 31	Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales (frecuencia)	187
Gráfica 32	Problemas familiares en las empresas de comedores industriales (porcentaje)	188
Gráfica 33	Problemas familiares en las empresas de comedores industriales (frecuencia)	191
Gráfica 34	Problemas financieros, administrativos y familiares en las empresas de comedores industriales	191
Gráfica 35	Presencia de problemas en las empresas de comedores	192

industriales con perfil atractivo	
Gráfica 36 Problemas en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo	192
Gráfica 37 Problemas financieros en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (porcentaje)	193
Gráfica 38 Problemas financieros en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (frecuencia)	194
Gráfica 39 Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (porcentaje)	195
Gráfica 40 Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (frecuencia)	196
Gráfica 41 Problemas familiares en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (porcentaje)	196
Gráfica 42 Problemas familiares en las empresas de comedores industriales con perfil atractivo (frecuencia)	197
Gráfica 43 Presencia de problemas en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo	198
Gráfica 44 Problemas en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo	198
Gráfica 45 Problemas financieros en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (porcentaje)	199
Gráfica 46 Problemas financieros en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (frecuencia)	200
Gráfica 47 Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (porcentaje)	201
Gráfica 48 Problemas administrativos en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (frecuencia)	201
Gráfica 49 Problemas familiares en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (porcentaje)	202
Gráfica 50 Problemas familiares en las empresas de comedores industriales con perfil no atractivo (frecuencia)	203
Gráfica 51 Presencia de problemas financieros en las empresas de comedores industriales	204
Gráfica 52 Presencia de problemas administrativos en las empresas de comedores industriales	204
Gráfica 53 Presencia de problemas familiares en las empresas de comedores industriales	205
Gráfica 54 Perfil atractivo y características de las empresas de comedores industriales	206
Gráfica 55 Perfil atractivo y empresa familiar	207
Gráfica 56 Perfil atractivo y presencia de problemas en la compañía	207
Gráfica 57 Perfil atractivo y situación ante problemas en la compañía	209

## SIGLARIO

APEC: Asia – Pacific Economic Cooperation (Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico).

Bancomext: Banco Nacional de Comercio Exterior

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

CNN: Cable News Network (Cadena de Noticias por Cable).

CRECE: Centro Regional para la Competitividad Empresarial.

CONAPO: Consejo Nacional de Población.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

D.F.: Distrito Federal.

ESASA: Ejecutivos en Servicios de Alimentación.

EUA: Estados Unidos de América.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

IED: Inversión Extranjera Directa.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

ISS: Sigla correspondiente a un grupo de inversionistas extranjeros.

ISO: International Standard Organization (Organización Internacional de Normalización).

KMPG: Firma internacional de servicios profesionales.

LBO: Leveraged buy out (Adquisición apalancada).

Mdp: Millones de pesos.

Mercosur: Mercado Común del Sur.

MiPyME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

NAFINSA: Nacional Financiera.

NIF: Normas de Información Financiera.

NMX: Norma Mexicana.

NORMEX: Organismo Nacional de Normalización y Certificación.

PEPS: Primeras entradas, primeras salidas.

PyME: Pequeña y Mediana Empresa.

SCIANS: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

SDG, S.A.: Compañía de gas natural.

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social.

SHRM: Sigla correspondiente a un grupo de inversionistas extranjeros.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico para las Ciencias Sociales).

TGS: Teoría General de Sistemas.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

UEO: Unión Europea Occidental.

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

USD: Dólar de Estados Unidos.