

LA PEQUEÑA EMPRESA BAJO UN CONTEXTO DE CRISIS FINANCIERA: UN ANÁLISIS DE SU SOBREVIVENCIA

Small business in a context of financial crisis: an analysis of their survival / A pequena empresa sob um contexto de crise financeira: uma análise da sua sobrevivência

Edgar Alfonso Sansores Guerrero¹ y Susan A. McCartney²

RESUMO

A presente investigação tem como objectivo caracterizar as pequenas empresas que sobreviveram à crise de 2008, na cidade de Buffalo - Nova York, Estados Unidos de América. A revisão da literatura abrange os estudos feitos por Chrisman et al. (1999), Dahlqvist et al. (2000), Fotopoulous e Louri (2000), Fritsch et al. (2006), Hannan e Freeman (1977), Littunen et al. (1998), Lussier e Pfeifer (2001), Lussier (1996), Van Praag (2003), considerados como fundamentais aos argumentos apresentados e pelas contribuições a nível da ciência, relativamente ao tema em questão. A metodologia utilizada é de tipo explicativo e utilizou-se, como ferramenta de análise, a técnica de conglomerados (clúster), a qual permitiu determinar as características das empresas que sobreviveram à referida crise. Para a recolha de informação, aplicou-se um questionário estruturado a 56 pequenas empresas existentes na cidade de Buffalo-Nova York, durante o período compreendido entre Julho de 2014 a Novembro de 2015. Os resultados evidenciam que existem dois grupos de pequenas empresas sobreviventes, nomeadamente: O primeiro é caracterizado por negócios apresentados, por meio de um modelo de gestão e um sistema de informação que permitem apresentar relatórios (Estados Financeiros, Inventários, Análise de Clientes, entre outros), com vista à tomada de decisões. O segundo integra os estabelecimentos comerciais que contam com uma estratégia de negócios, baseada nas suas vantagens comparativas e inovação dos seus sistemas de gestão.

Palavras - Chave: Sobrevivência, Estratégia, Crise, Pequenas empresas.

¹ Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad de Quintana Roo, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. Miembro Honorífico del Sistema Estatal de Investigadores. Quintana Roo, México. Correo electrónico: edsan@uqroo.edu.mx

² Doctora en Gestión Educativa. Directora del Small Business Development Center de Buffalo State College (SUNY). Correo electrónico: mccartsa@buffalostate.edu

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo caracterizar a las pequeñas empresas que sobrevivieron a la crisis de 2008 en la Ciudad de Buffalo, Nueva York, Estados Unidos de América. De acuerdo a la literatura especializada en el tema, los principales autores citados son Chrisman et al(1999),Dahlqvist et al (2000), Fotopoulous y Louri (2000),Fritsch et al(2006),Hannan y Freeman (1977), Littunen et al (1998),Lussier y Pfeifer(2001), Lussier (1996), Van Praag (2003). La metodología utilizada es de tipo explicativo y se utilizó como herramienta de análisis la técnica de conglomerados (clúster), la cual permitió determinar las características de las empresas que sobrevivieron. Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario estructurado a 56 pequeñas empresas establecidas en el la ciudad de Buffalo, Nueva York, durante el período comprendido de Julio de 2014 a Noviembre de 2015.Los resultados evidencian que existen dos grupos de pequeñas empresas sobrevivientes: a) el primero se encuentra conformado por negocios que se caracterizan por un modelo de gestión y un sistema de información que permiten la generación de reportes (Estados Financieros, Inventarios, Análisis de Clientes, entre otros) para la toma de decisiones y b) el segundo integra a los establecimientos comerciales que cuentan con una estrategia de negocios basada en sus ventajas comparativas e innovación en sus sistemas de gestión.

Palabras clave: sobrevivencia, estrategia, crisis, pequeñas empresas.

ABSTRACT

This research aims to characterize small businesses that survived (crisis 2008) in the City of Buffalo, New York, United States of America. According to the literature on the subject, the main authors cited are Chrisman et al (1999), Dahlqvist et al (2000), Fotopoulous and Louri (2000), Fritsch et al. (2006), Hannan and Freeman (1977) Littunen et al (1998), Lussier and Pfeifer (2001), Lussier (1996), Reid (1999), Van Praag (2003). The methodology used is of an explanatory type and the clustering technique (cluster) was used as an analysis tool, which allowed to determine the characteristics of the companies that survived. For information collection, a structured questionnaire was applied to 56 small enterprises established in the city of Buffalo, New York, during the period from July 2014 to November 2015. The results show that there are two groups of small surviving companies: A) the first one is made up of businesses that are characterized by a management model and an information system that allow the generation of reports (Financial Statements, Inventories, Customer Analysis, among others) for decision making and b) the second, it integrates commercial establishments that have a business strategy based on their comparative advantages and innovation in their management systems.

Key words: surviving, strategy, crisis, small business.

Introducción

La crisis económica de 2008 (SubprimeMortgages Crisis) representó para los Estados Unidos de América, así como para la economía mundial, uno de los peores desastres financieros de la historia (solo detrás de la Gran Depresión de 1929 y la Crisis de 1890); generando un rápido crecimiento en la tasa de desempleo y contrayendo los mercados de consumo domésticos.

Como consecuencia, el colapso en el sistema financiero estadounidense trajo consigo una disminución en la oferta de créditos por parte de la banca comercial y una elevada cartera de créditos incobrables.

Asimismo, el excesivo endeudamiento en el mercado hipotecario, por parte de los consumidores estadounidenses, y la caída en los precios de los inmuebles propició una disminución en el patrimonio de las familias y redujo la demanda agregada, afectando a las pequeñas empresas, las cuales enfrentaron una restricción crediticia y una caída vertiginosa en sus ventas, un incremento en el precio de sus insumos y escases en algunos productos.

Ante este panorama, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés) reforzó sus programas (Fondos de Garantía, Asesoría Especializada, Capacitación y Desarrollo de Nuevos Mercados, entre otros) con el propósito de garantizar la permanencia en el mercado de este tipo de empresas.

Si bien, esta estrategia aportó elementos para la sobrevivencia de las pequeñas empresas, las condiciones del entorno empresarial exigieron el desarrollo de habilidades y capacidades de los propietarios para generar soluciones a los efectos de esta crisis.

En ese sentido, la sobrevivencia de las pequeñas empresas, en entornos configurados por los efectos de una crisis económica, resultó complejo, ya que sus capacidades internas y los factores externos se conjugaron para incrementar los niveles de incertidumbre, y por ende, propiciar el fracaso (Dror, 1993; D'Aveni, 1989; Jacobson, 1992; Cameron *et al* 1987; Duquesnoiset *al*, 2010).

Por ello, este artículo tiene como objetivo principal: caracterizar mediante el análisis de conglomerados a las pequeñas empresas que permanecieron en el

mercado en la Ciudad de Buffalo, Nueva York, Estados Unidos de América durante el período comprendido de Julio de 2014 a Noviembre de 2015.

Este fenómeno se analiza a través de dos corrientes de pensamiento en la Teoría de la Organización: el enfoque de la selección como mecanismo de cambio (Teoría de la Ecología de las Poblaciones Organizaciones) y el enfoque adaptativo (Proceso Estratégico).

Asimismo, se pretende generar conocimiento que permita aportar elementos teóricos-metodológicos para el diseño e implementación de la política industrial y la formación de empresarios que se caractericen por su capacidad de decisión, acorde a las condiciones actuales y afronten la responsabilidad de su función dentro de la empresa.

Fundamentos teóricos

En la última década el estudio de la sobrevivencia empresarial ha sido abordado desde diversas perspectivas (Berger-Douce, 2005; Chawla *et al*, 2010; Lussier y Halabi, 2010; Crutzen y Van Caillie, 2009; Smith y Liu, 2007), presentando una serie de resultados contradictorios debido a la heterogeneidad de las entidades económicas, en específicas pequeñas empresas; la ausencia de un consenso sobre el significado del concepto sobrevivencia empresarial y el enfoque disciplinar utilizado para abordar este objeto de estudio.

A pesar de la diversidad conceptual y disciplinar, identificada en la literatura especializada sobre el tema, predomina, en la teoría y la praxis, la noción de la sobrevivencia como la permanencia en el mercado a pesar de la rivalidad con los competidores.

Asimismo, el análisis de los factores que condicionan la perennidad de los negocios se ha realizado desde la mirada del fracaso o quiebre empresarial. Bajo esta perspectiva, han prevalecido dos áreas disciplinares (Economía y Administración), cuyas aportaciones se sustentan en criterios y análisis multidimensional de este fenómeno.

Desde el enfoque económico (Altman, 1968; Beaver, 1966; Watson y Evertt, 1996; Altman *et al*, 1977) el fracaso se concibe como la insuficiencia, de las

empresas, en la generación de flujos de efectivo para cubrir los costos de operación.

En contraparte, desde la perspectiva administrativa (Cope *et al*, 2004; Wong, 2005; Singhet *al*, 2007; Cochran, 1981) se conceptualiza el fracaso como la discontinuidad en la actividad empresarial propiciada tanto por factores internos (gestión, capacidad financiera, desarrollo tecnológico, entre otros) como externos (crisis económica, fallecimiento del propietario, situaciones fortuitas, problemas personales y familiares, entre otros).

Tradicionalmente, en ambos enfoques impera como unidad de análisis la gran empresa. En consecuencia, los hallazgos y resultados obtenidos en dichos estudios son insuficientes e imprecisos para explicar este fenómeno en las empresas de menor tamaño.

En ese sentido, se puede afirmar que las diferencias entre la estructura organizacional de una pequeña empresa y una grande son tantas que resulta difícil concebir que las dos especies pertenecen al mismo género (Penrose, 1959).

Además, la heterogeneidad de las pequeñas empresas y los efectos de la crisis económica-financiera del año 2008 han agregado complejidad al estudio de los factores que inciden en el fracaso de este tipo de entidades económicas.

En un contexto de crisis económica, el entorno de negocios se caracteriza por su inestabilidad, complejidad y hostilidad. Ante este panorama, la incertidumbre aumenta la posibilidad de fracaso y pone a prueba la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio.

El exceso de producción debido a la caída en la demanda, el incremento de precios propiciado por la inflación y el estancamiento del mercado doméstico incrementan la competencia entre las empresas pertenecientes a una misma industria.

Ante ello, la empresa puede asumir dos posturas: a) no intervenir, para que las fuerzas del mercado orienten su rumbo (Teoría de la Ecología de las Poblaciones Organizacionales); ó b) diseñar e implementar estrategias que le permitan anticiparse a los cambios, potencializando su capacidad de adaptación (Proceso Estratégico).

Teoría de la Ecología de las Poblaciones Organizacionales y la mortandad empresarial.

Desde la Teoría de la Ecología de las Poblaciones de las Organizaciones el fracaso empresarial ha sido abordado como una analogía de las Ciencias Naturales, en específico la Biología, donde el concepto mortandad ha sido aplicado para explicar dicho fenómeno (Chrisman *et al*, 1999; Dahlvist *et al*, 2000; Fotopoulous y Louri, 2000; Fritschet *al*, 2006; Hannany Freeman, 1977; Littunen *et al*, 1998; Lussier y Pfeifer, 2001; Lussier, 1996; Reid, 1999; Van Praag, 2003).

Esta teoría aplica conceptos desarrollados en la Biología para tipificar a las empresas y las poblaciones de organizaciones en diversas categorías. Asimismo, explica los procesos de creación, desarrollo, adaptación, evolución y muerte de las empresas en el ambiente de los negocios, en analogía a los seres vivos y su hábitat natural (Aldrich y Pfeffer, 1996).

Para Hannan y Freeman (1977), el entorno selecciona en forma natural a las empresas que poseen una gran capacidad de adaptación a sus condiciones y características. La sobrevivencia de las empresas se encuentra condicionada a factores externos, por lo que el proceso estratégico y el modelo de gestión resultan irrelevantes.

Las poblaciones organizacionales se encuentran representadas por los sectores industriales donde el entorno selecciona los arreglos estructurales más adecuados en función a un determinado nicho de recursos, alrededor del cual se van formando las poblaciones de organizaciones (Aldrich y Pfeffer, 1996; Freeman y Hannan, 1983).

La Ecología de las Poblaciones Organizacionales sostiene que la mortandad de las empresas depende del lugar, la edad y la densidad poblacional. La Teoría de la Anchura del Nicho (Hannan y Freeman; 1977) considera que las empresas desarrollan sus actividades en un espacio geográfico limitado donde los negocios participantes compiten por el mercado.

En este ecosistema conviven empresas especializadas y generales, las cuales presentan diferentes niveles de probabilidad de sobrevivir. De acuerdo con Popielarz y Neal (2007) las empresas especializadas presentan ciclos de vida más

largos que las generales, esto debido a que aprovecha al máximo sus recursos y se adaptan rápidamente a las condiciones del entorno y a las tendencias del mercado.

Para Stinchcombe (1965), las empresas de nueva creación tienen una alta tasa de mortandad debido a que su estructura organizacional, sus recursos, sus sistemas de información y su modelo de gestión se encuentran en formación, siendo vulnerables a los cambios producidos por las fuerzas tanto externas como internas en la organización.

Conforme transcurren los años de operación de la empresa la probabilidad disminuye a tasas decrecientes, llegando a un punto donde la renovación y actualización de los recursos resulta necesaria (Sing y Lumsden, 1990; Carroll, 1984; Hannan y Freeman, 1988).

Asimismo las empresas de menor tamaño tienen mayor probabilidad de fracaso. Esto debido a que las pequeñas empresas enfrentan dificultades para acceder a fuentes de financiamiento formales, las disposiciones fiscales y/o regulatorias limitan su capacidad de adaptación, carecen de experiencia en el sector y no están especializadas en una actividad económica (Aldrich y Auster, 1986).

El proceso estratégico como mecanismo de adaptación

Tradicionalmente, la formulación de estrategias se ha concebido como un proceso formal con un sentido militar, basado en el análisis del entorno y de las capacidades internas de la empresa (Ackoff, 2004; Andrews 1986; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Quinn, 1962).

Bajo esta perspectiva, el proceso de fijación de la estrategia se caracteriza por una serie de decisiones que resultan importante, para su implementación requieren un una serie de decisiones que se caracterizan por: ser importantes, requieren la asignación de recursos y no ser reversible.

Este corriente de pensamiento denominada proceso estratégico (strategicprocess), tiene sus orígenes en las contribuciones realizadas por Barnard (1968) y Simon (1982) quienes abordaron el estudio de la racionalidad en dicho

proceso; así como rol de la alta dirección y de los miembros de la organización en el mismo.

Así, la literatura especializada en el enfoque estratégico presenta cuatro vertientes: a) sistemas de planeación (Ansoff ,1965) y sistemas de control de dirección (Anthony ,1965); b) relación entre la estructura organizacional y el entorno de la empresa (Chandler,1962; Galbraith,1997; Mintzberg 1979; Rumelt, 1974; Scott, 1971); c) holística (Bower, 1970; Miles y Snow ,1978; Burgelman, 1980); y d) toma de decisiones (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, 1973; Quinn, 1962).

Asimismo, su estudio se orienta al contenido y su proceso de formulación. En el primero se enfatiza el ámbito de los mercados y la forma en cómo rivalizan las organizaciones mediante el desarrollo de ventajas competitivas (Montgomery *et al*, 1989).

Para esta corriente, el contenido de la estrategia se relaciona con la sobrevivencia, la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la segmentación sectorial, la integración económica, las taxonomías de tipos de estrategias, las etapas de la evolución del sector, y la señalización de mercado y respuesta competitiva (Huff y Reger, 1987; Chakravarthy y White,2002).

En cuanto a la segunda, se encuentra la obra de Campbell-Hunt (2000); quien presenta una revisión exhaustiva de la literatura referente al tema de la estrategia corporativa; así como investigaciones enfocadas al desarrollo de ventajas competitivas en sectores económicos y en grandes corporaciones.

Para este enfoque el fracaso empresarial se encuentra relacionado con las fuerzas internas que interactúan en la empresa. La capacidad para formular e implementar estrategias que permitan responder a los cambios en el entorno determina, en gran medida, la permanencia de la empresa en el mercado.

En ese sentido, el plan de desarrollo se convierte en un documento prioritario donde se define el propósito y las metas de la empresa. También especifica el monto de la inversión, la fuente de financiamiento, la estructura organizacional y el modelo de negocio en el cual se sustenta la empresa (Ang, 1991).

Sin un plan de trabajo las empresas pierden de vista sus metas y se tornan vulnerables ante factores negativos que propician su insostenibilidad. Ang (1991) considera que la planeación juega un rol primordial en el éxito empresarial y que su ausencia eleva el riesgo de fracaso.

Aunque dicho documento resulta necesario, históricamente existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la existencia de un plan estratégico.

Por último, este proceso de fijación de la estrategia se caracteriza por el objetivo perseguido por la organización (sobrevivencia, desarrollo de ventaja competitiva, posicionamiento, consolidación, entre otros), las condiciones relativas a la interacción de la organización con su entorno y la articulación de las actividades de forma coherente y alineada con los objetivos organizativos.

La pequeña empresa en la región Buffalo-Niagara, Nueva York

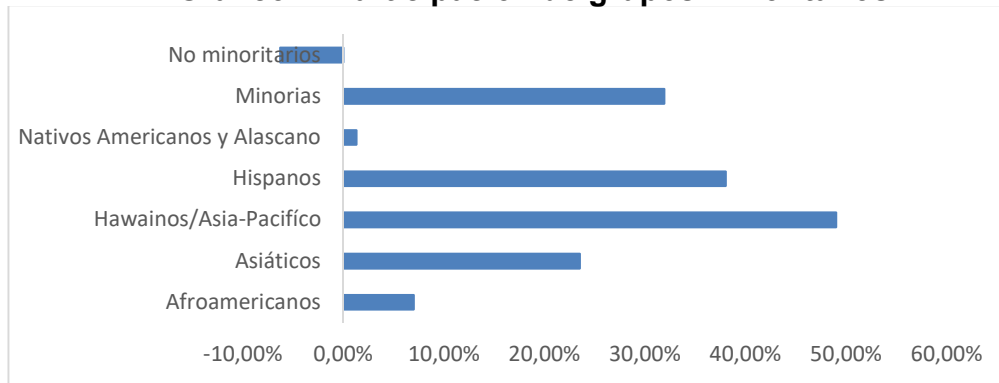
En los Estados Unidos de América, las pequeñas empresas representan un motor para el desarrollo económico. De acuerdo a cifras proporcionada por la SBA, al último trimestre del 2015, existían en los Estados Unidos de América 28.8 millones de pequeñas empresas.

Dicho tipo de empresas, representan el 99.80% del total de establecimientos comerciales, mismas que generaron 1.1 millones de nuevos empleos y participaron en el 97.70% de las transacciones de comercio internacional. En 2013, las pequeñas empresas emplearon a 56.8 millones de personas que representó el 48% de la población ocupada.

Por lo que respecta al estado de Nueva York, en 2015, existían 2.1 millones de pequeñas empresas registradas, la cuales emplearon a 3.9 millones de personas, generaron 57,244 nuevos puestos de trabajo, participaron en el 94.2% del total de las exportaciones y agregaron el 62.6% del valor total de las operaciones en los mercados internacionales.

Por lo que respecta a su conformación demográfica, en ese mismo período, se incrementó en 31.6% la participación de los grupos minoritarios en este tipo de empresas (Gráfico 1).

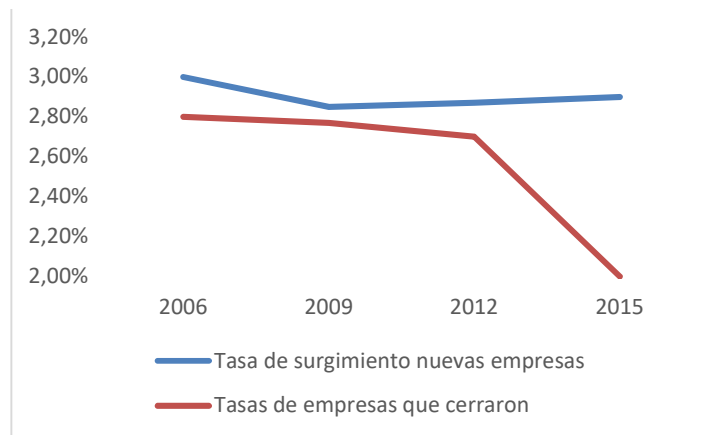
Gráfico 1. Participación de grupos minoritarios.



Fuente: elaboración propia.

El grupo minoritario con mayor crecimiento fue el de los nativos de las Islas del Pacífico, seguido de los hispanos y los asiáticos. Asimismo, en el segundo trimestre de 2014, en el estado de Nueva York, iniciaron operaciones 14,070 nuevas pequeñas empresas y salieron del mercado 13,062 empresas (Gráfico 2).

Gráfico 2. Creación y cierre de pequeñas empresas.



Fuente: elaboración propia.

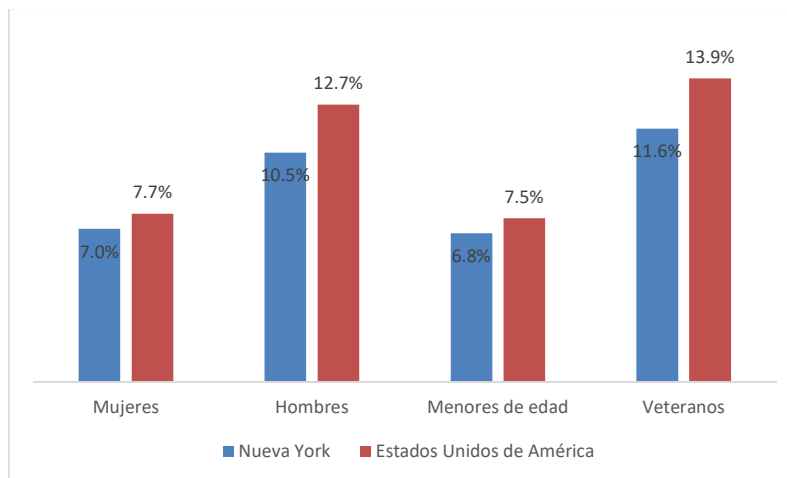
En ese sentido la crisis económica de 2008, propició el incremento en la tasa de mortandad de las pequeñas empresas durante el período comprendido de 2008 a 2012. En los años subsecuentes esta tasa ha disminuido hasta ubicarse por debajo del 2%.

En contraparte, la tasa de surgimiento de nuevas empresas ha presentado un ligero crecimiento (menos del 1%) en los últimos seis años. Esto después de la

caída de dicha tasa en los años 2008 y 2009 donde los efectos de la recesión económica inhibieron la creación de nuevas empresas en los Estados Unidos de América.

En cuanto a la demografía del autoempleo en el estado de Nueva York, el sector integrado por los veteranos de guerra (13.9%) son los mayormente captados por las pequeñas empresas, seguido de los hombres (12.7%) y las mujeres (7.7%). Para cada uno de estos grupos demográficos las pequeñas empresas han representado una principal fuente de empleo (Gráfico 3).

Gráfico 3. Demografía en las pequeñas empresas.



Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a la región Buffalo-Niagara del estado de Nueva York, se puede mencionar que se encuentra conformada por ocho condados: Allegancy, Cattaraugus, Chautauqua, Erie, Genesee, Niagara, Orleans y Wyoming.

En esta región, en 2015, más del 97%, de los 61,053 de los establecimientos totales, eran pequeños y junto con las grandes corporaciones y el gobierno emplearon a 775,577 personas que representa el 94.10% de la fuerza laboral.

Estas pequeñas empresas se encuentran en un entorno que se caracteriza por la hipercompetencia, donde participan grandes corporaciones como M&T Bank, Geico, Tops, Time Warner Cable, Verizon, entre otras. Por lo tanto, la sobrevivencia de este tipo de empresas resulta compleja donde la capacidad de

gestión, las habilidades gerenciales de los propietarios, la capacidad de adaptación y la innovación juegan un rol importante.

Metodología

Para identificar los factores que inciden en la permanencia en el mercado local se aplicó un cuestionario a 56 pequeñas empresas establecidas en el la ciudad de Buffalo, Nueva York, durante el período comprendido de Julio de 2014 a Noviembre de 2015.

De conformidad a los protocolos establecidos por las leyes estatales y los lineamientos establecidos por SUNY BuffaloStateCollege, se entregó el cuestionario a los propietarios de dichas empresas quienes lo remitieron a esta Universidad a través del Servicio Postal. La Tabla 1 nos presenta la muestra de empresas encuestadas determinada a través de la técnica de muestreo por conveniencia.

Tabla 1. Muestra.

<i>Sector</i>	<i>Número</i>
Agricultura	5
Construcción	4
Manufactura	11
Ventas al por mayor	3
Ventas al por menor	11
Servicios de información	1
Servicios técnicos y científicos	3
Otros	10

Fuente: elaboración propia.

Como herramienta de análisis se utilizó la técnica de conglomerados (clúster), la cual permitió determinar las características de las empresas que sobrevivieron a la crisis de financiera de 2008 en los Estados Unidos de América.

El método de conglomerados es una técnica del grupo estructural que tiene por objeto resumir información, con esto, la subtécnica del k-medidas trabaja dividiendo a los individuos en k-grupos, en donde cada grupo se fija a priori. En ese sentido, se conoce bien lo que deseaba y ante ello se determina en cuantas

partes dividir la muestra, de tal forma que fueron significativas para lo que persigue (Hairet *al*, 1999).

El análisis de conglomerados, según Hairet*al*(1999);se basa en la salida del centroide más próximo, es decir, aquella en que cada caso es asignado a un conglomerado en base a que su distancia con respecto al centro del mismo sea la misma. Debido a que el objetivo principal de esta técnica es determinar que objetos o variables son parecidos o menos parecidos, a partir de una matriz de distancia o similitud; se necesita conocer las características de las pequeñas empresas que participaron en la muestra, considerando la información proporcionada por los propietarios de las mismas.

Para este estudio se considera como punto de partida una matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permiten cuantificar su grado de similitud-semejanza en el caso de proximidades o su grado de disimilitud-semejanza en el caso de distancias (Hairet *al*,1999).

Se considera como medida de distancia la Euclídea, la cual representa la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los dos elementos de la variable o variables consideradas.

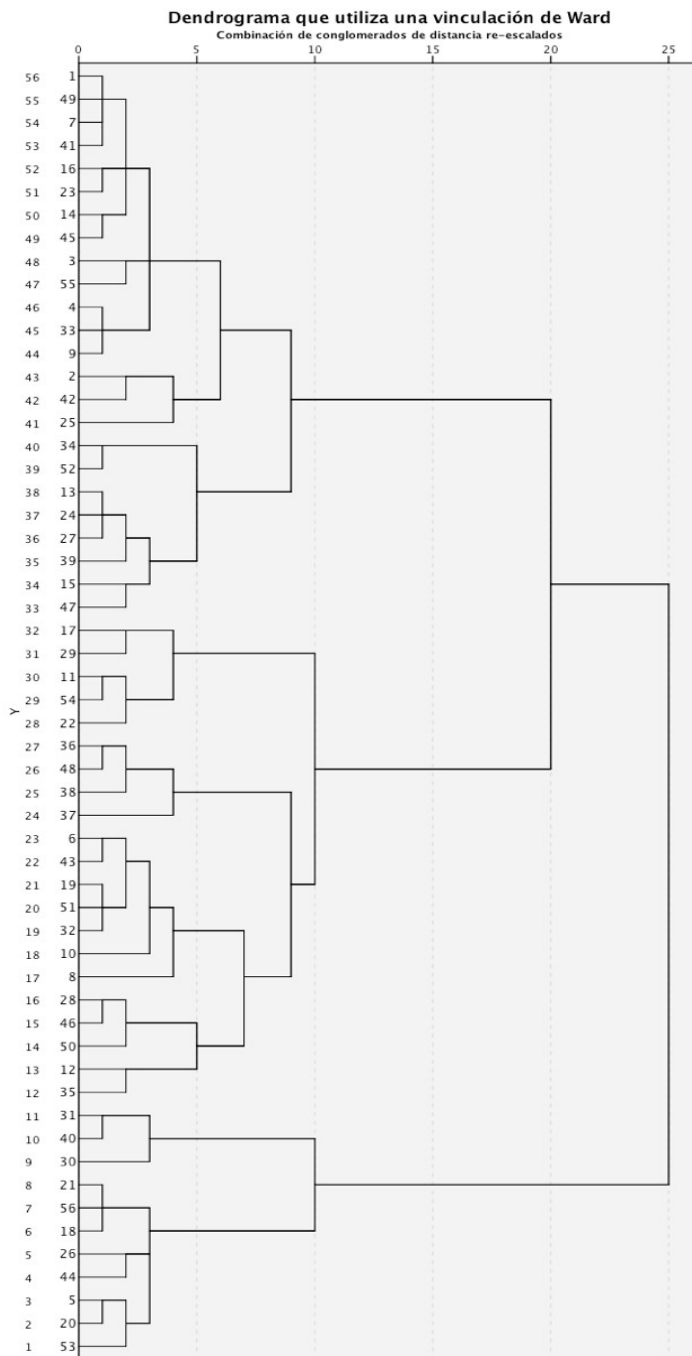
$$d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2}$$

Dada las características de la investigación se emplea el conglomerado jerárquico, considerando el método Ward que permite minimizar las diferencias en el conglomerado y prevenir problemas con la correlación entre los grupos. Los análisis estadísticos se realizaron utilizando el Paquete Estadístico Informático PASW (PredictiveAnalytics Software) Statistics 18, sin la opción de manejo de valores perdidos.

Resultados

A partir del análisis de conglomerados de la muestra de pequeñas empresas estudiadas, se obtiene el siguiente resultado:

Grafico 4. Dendrograma.



Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 muestra dos grupos de pequeñas empresas. El primero se encuentra conformado por negocios que se caracterizan por un modelo de gestión y un sistema de información que permiten la generación de reportes (Estados

Financieros, Inventarios, Análisis de Clientes, entre otros) para la toma de decisiones.

Asimismo, los propietarios de dichas empresas cuentan con formación profesional, conocen su mercado, cuentan con experiencia en el sector en el que participan y recibieron capacitación empresarial antes de la apertura del negocio.

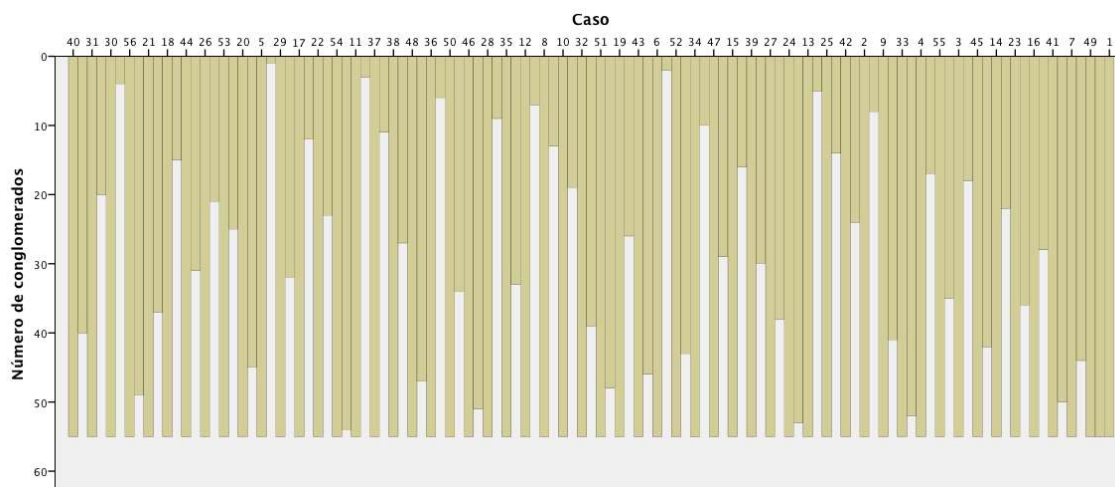
El segundo grupo integra a las pequeñas empresas que cuentan con una estrategia de negocios basada en sus ventajas comparativas e innovación en sus sistemas de gestión.

La experiencia del propietario conjugada con los análisis del mercado y el Plan de Negocios han consolidado el proceso de fijación de la estrategia en estas pequeñas empresas. Sus estructuras organizacionales responden a las necesidades del mercado al ser flexibles y mostrar una capacidad de adaptación.

La Tabla 2 muestra dos grupos de pequeñas empresas. El primero se encuentra conformado por negocios que se caracterizan por un modelo de gestión y un sistema de información que permiten la generación de reportes (Estados Financieros, Inventarios, Análisis de Clientes, entre otros) para la toma de decisiones.

Asimismo, los propietarios de dichas empresas cuentan con formación profesional, conocen su mercado, cuentan con experiencia en el sector en el que participan y recibieron capacitación empresarial antes de abrir el negocio. Cabe aclarar que cada grupo se puede dividir en subgrupos, lo que muestra la heterogeneidad de las pequeñas empresas, las cuales comparten algunos rasgos distintivos con otras (Gráfico 5).

Gráfico 5. Conglomerados



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que las pequeñas empresas llevan a cabo un proceso de planeación donde se establecen las estrategias y acciones a seguir. La integración de un plan de negocios, antes de la apertura, permite a estas empresas establecer la estructura organizacional, identificar los recursos humanos requeridos, conocer el mercado local, desarrollar una ventaja competitiva, fijar los objetivos y formular la inversión inicial requerida para la operación.

La empresa cuenta con un documento rector que orienta su quehacer cotidiano y potencializa sus capacidades internas (Ang, 1991). Además, se identifica plenamente que las decisiones estratégicas se sustentan en la información generada por la empresa (estados de resultados, reportes de inventario, reporte de clientes, entre otros), permitiendo que los propietarios tengan información sobre el comportamiento del mercado; así como de la economía local.

De acuerdo con Simon (1982), la racionalidad se constituye como el núcleo donde emanan las decisiones, propiciando certidumbre al propietario sobre el futuro del negocio.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Schwenk y Shrader (1993); Smart y Vertinsky (1984); Stonehouse y Pemberton (2002); D'Aveni (1989); Covin y Slevin (1989) que señalan como factor clave para la sobrevivencia

de las empresas un adecuado proceso de fijación de la estrategia y un modelo de gestión.

Las pequeñas empresas requieren anticiparse a los cambios en el mercado y adaptarse a las fuerzas competitivas. Ante una crisis económica, la estructura organizacional simple y flexible de este tipo de empresas, incrementa su capacidad de adaptación.

Si bien la experiencia (concebida como conocimiento no sistematizado) resulta importante para el desempeño en una determinada industria, en los períodos de crisis resulta insuficiente, ya que el impacto en el poder adquisitivo de los consumidores y el recrudecimiento de la competencia exige a los negocios establecer planes de contingencia y posibles escenarios.

Por lo que respecta al modelo de gestión, se puede afirmar que es la base para el funcionamiento adecuado de la empresa; sin embargo ante una recesión económica, la capacidad de los recursos disminuye provocando un decremento en la productividad. En otras palabras, la caída en la demanda trae consigo un sobreinventario de productos, obligando a la empresa a disminuir su producción y elevando sus costos fijos. Para enfrentar esta situación, la pequeña empresa debe generar información suficiente que le permita tomar decisiones estratégicas.

Conclusiones

La crisis económica y financiera, en 2008, provocada por el colapso del mercado inmobiliario en los Estados Unidos de América revaloró el rol de las pequeñas empresas en el desarrollo nacional. Durante este período de recesión, estas empresas fungieron como una válvula de escape a las presiones sociales por la pérdida de empleos y la disminución en el patrimonio de los estadounidenses.

Además, contribuyeron a la generación de empleos para grupos demográficos considerados minorías, garantizando las mismas oportunidades para todos los sectores de la población. A pesar de sus bondades, estas empresas enfrentan un entorno complejo, matizado por los efectos de la crisis económica y la hipercompetitividad que condicionan su sobrevivencia.

Ante esto, las pequeñas empresas en la ciudad de Buffalo, Nueva York han diseñado e implementado una serie de estrategias encaminadas a anticipar los cambios en el ambiente empresarial, generar ventajas competitivas y fortalecer sus sistemas de gestión. Basados en la racionalidad de sus decisiones, los empresarios han consolidado sus sistemas de información y han desarrollado esquemas de planeación estratégica.

Para ello, han recurrido a los apoyos de la SBA, que mediante la capacitación y la consultoría han dotado de conocimientos, herramientas e instrumentos a los propietarios, logrando generar sinergias.

Asimismo, los resultados obtenidos de las empresas estudiadas permiten establecer patrones de comportamiento encaminados a la adopción del pensamiento estratégico para la solución de los problemas presentes en el contexto.

En consecuencia, el proceso estratégico se ha convertido en un mecanismo de adaptación para estas empresas, por lo que los cambios en el entorno no representan un factor determinante en su sobrevivencia.

En el mismo sentido, algunos autores (Ansoff ,1965; Anthony ,1965; Chandler,1962; Galbraith,1997; Mintzberg 1979; Rumelt, 1974; Scott, 1971; Bower, 1970; Miles y Snow ,1978; Burgelman, 1980; Mintzberg y Waters, 1985; Quinn, 1962) sostienen que la continuidad empresarial depende de la capacidad del propietario para decidir estratégicamente y del modelo de gestión implementado.

En cuanto a las limitaciones y alcance de la investigación, resulta importante mencionar que las características del sector industrial de la ciudad de Buffalo, Nueva York y el impacto de los programas de apoyo del SBA son diferentes a los contextos presentados en los países de América Latina, por lo que la extrapolación de los resultados obtenidos debe considerar esta limitante.

De la misma manera, es necesario aclarar que el estudio se realizó a 56 empresas que mostraron su disponibilidad de participar y estuvieron de acuerdo con las condiciones establecidas en el protocolo de la investigación. El trabajo realizado, se alineó a las normas vigentes, en los Estados Unidos de América, que

regulan este tipo de investigación. Por tanto, los resultados podrían variar de acuerdo al país en el que se realicen.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, Russell (2004). **Planificación de la empresa del futuro**. Editorial. Limusa, México.
- Aldrich, Howard y Pfeffer, Jeffrey (1996). Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, Volumen 2. Estados Unidos de América (Pp. 79-105).
- Aldrich, Howard y Auster, Ellen (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. **Research in Organizational Behavior**, Volumen 8, Estados Unidos de América (Pp. 165-186).
- Altman, Edward (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. **Journal of Finance**, Volumen 23, No. 4, Estados Unidos de América (Pp. 589-609).
- Altman, Edward; Haldeman, Robert. y Narayanan Paul (1977). ZETA Analysis: A new model to identify bankruptcy risk of corporations. **Journal of Banking and Finance**, Volumen 1, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 29-54).
- Andrews, Kenneth (1986). **El concepto de la estrategia de la empresa**. Ediciones Orbis, México.
- Ang, James (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. **The Journal of Small Business Finance**, Volumen 1, No.1. Estados Unidos de América (Pp. 1).
- Ansoff, Igor (1965). **Corporate strategy**. Editorial Mc Graw Hill, Estados Unidos de América.
- Anthony, Robert (1965). **Planning and Control: a Framework for Analysis**. Editorial Harvard University Press, Estados Unidos de América.
- Barnard, Chester. (1968). **The functions of the executive**. Editorial Harvard University Press, Estados Unidos de América.
- Beaver, William (1966). Financial Ratios as Predictors of Failure. **Journal of Accounting Research**, Volumen 4. Estados Unidos de América (Pp. 71-111).
- Berger-Douce, Sandrine (2005). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. **Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise**. Volumen 18. Francia (Pp. 93-113).
- Bower, Joshep (1970). **Managing the resource allocation process: a study of planning and investment**. Graduate School of Business Administration, Editorial Harvard University, Estados Unidos de América.
- Burgelman, Robert (1980). **Managing innovating systems: a study of the process of internal corporate venturing**. Graduate School of Business, Editorial Columbia University Press, Estados Unidos de América.

- Cameron, Kim; Kim, Myung y Whetten, David (1987). Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, Volumen 32, No. 2. Estados Unidos de América (Pp. 222-240).
- Campbell-Hunt, Colin (2000). What have we learned about generic competitive strategy: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**. Volumen 21, No. 3. Estados Unidos de América (Pp.127-154).
- Chakravarthy, Balajiy White, Robert (2002). **Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies** in Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R., Handbook of Strategy and Management, Sage, Estados Unidos de América.
- Chandler, Alfred (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise**, Editorial MIT Press, Estados Unidos de América.
- Chawla, Sudhir; Khanna, Dany Chen, Jin. (2010). Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries? **SIES Journal of Management**. Volumen. 7, No.1. Estados Unidos de América (Pp. 1-12).
- Chrisman, James; Bauerschmidt, Alany Hofer, Charles (1999). The determinants of new venture performance: an extended model. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Volumen 22, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 5-30).
- Carroll, Glenn (1984). Organizational ecology. **Annual Review of Sociology**. Volumen 10. Estados Unidos de América (Pp.71-93).
- Cochran, Augustus (1981). Small business mortality rates: A review of the literature. **Journal of Small Business Management**. Volumen 19, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 50).
- Cope, Jason; Cave, Frank y Eccles, Sue (2004). Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure. **Venture Capital**. Volumen 6, No. 2. Estados Unidos de América (Pp. 33-155).
- Covin, Jeffrey y Slevin, Dennis (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. Volumen 10, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 75-84).
- Crutzen, Nathalie Van Caillie, Didier (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance: un focus sur les micro-et petites entreprises en difficulté. **Revue Internationale PME: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise**. Volumen 22, No. 1, Francia (Pp. 103-128).
- D'Aveni, Richard (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **The Academy of Management Journal**. Volumen 32; No. 3. Estados Unidos de América (Pp. 577-605).
- Dahlqvist, Jonas; Davidsson, Pery Wiklund, Johan (2000). Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. Study. **Enterprise and Innovation Management Studies**, Volumen 1, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 1-17).
- Dror, Yehezkel (1993). Steering Requisites for crises-opportunities: on-going challenges. **Journal of Contingencies and Crisis Management**. Volumen 1, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 13-14).
- Duquesnois, Franck; Le Roy, Frédérick y Gurau Calin (2010). Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise: le cas de l'industrie

- vitivinicole. **Revue Française de Gestion**. Volumen 36, No. 203. Francia (Pp. 41-56).
- Fotopoulos, Georgiosy Louri, Helen (2000). Location and survival of new entry. **Small Business Economic**. Volumen 4, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 311-321).
- Freeman, Johny Hannan, Michael (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**. Volumen 88. Estados Unidos de América (Pp. 1116-1145).
- Fritsch, Michael; Brixy, Udo Falck, Oliver (2006). The effect of industry, region, and time on new business survival – a multi-dimensional analysis. **Review of Industrial Organization**. Volumen 28, No. 3. Estados Unidos de América (Pp. 285-306).
- Galbraith, John (1997). **Le nouvel état industriel. Essai sur le système industriel américain**, traducción de The New Industrial State: Paris, Gallimard, Francia.
- Hair, Joseph.; Anderson, Rolph.; Tatham, Ronald y William, Black (1999). **Análisis multivariante**. Editorial Prentice Hall, España.
- Hannan, Michaely Freeman, John (1977). The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**. Volumen 82, No. 5. Estados Unidos de América (Pp. 929-964).
- Hannan, Michaely Freeman, John (1988). The ecology of organizational mortality: American Labor Unions, 1836 -1985. **American Journal of Sociology**. Volumen 95, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 25-52).
- Huff, Anne y Reger, Rhonda (1987). A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**. Volumen 13, No. 2. Estados Unidos de América (Pp. 211-236).
- Jacobson, Robert (1992). The Austrian school of strategy. **Academy of Management Review**. Volumen 17, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 782-807).
- Littunen, Hannu; Storhammar, Esa; y Nenonen, Tuomo (1988). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. **Entrepreneurship and Regional Development**. Volumen 10, Núm. 3. (Pp. 189-202).
- Lussier, Robert (1996). A start-up business success versus failure prediction model for the retail industry. **The Mid-Atlantic of Business**. Volumen 32, No. 2. Estados Unidos de América (P. 79).
- Lussier, Robert. y Halabi, Claudia (2010). Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model. **Journal of Small Business Management**. Volumen 48, No. 3. Estados Unidos de América (Pp. 360-377).
- Lussier, Roberty Pfeifer, Sanjar (2001). A crossnational prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**. Volumen 39, No. 3. Estados Unidos de América (Pp. 228-239).
- Miles, Raymond. y Snow, Charles (1978). **Organizational strategy, structure and process**. Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos de América.
- Mintzberg, Henry (1979). **The Structuring of Organizations**. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de América.

- Mintzberg, Henry (1973). Strategic-making in three modes. **California Management Review**. Volumen 2, No. 16. Estados Unidos de América (Pp. 44-53).
- Mintzberg, Henry Waters, James (1985). Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. Volumen 6, No. 3. Estados Unidos de América. (Pp. 257-272).
- Montgomery, Alan; Hosanagar, Kartik; Krishnan, Ramayyay Clay, Karen (1989). Designing a better shopbot. **Management Science**. Volumen 50, No. 2. Estados Unidos de América (Pp. 189-206).
- Penrose, Edith (1959). **The theory of growth of the firm**. Editorial Wiley. Estados Unidos de América.
- Popielarz, Pamelay Neal, Zacary (2007). The niche as a theoretical tool. **Sociology**. Volumen 33, No. 1. Estados Unidos de América (Pp. 65-84).
- Quinn, James (1962). **Strategies for Change, Logical Incrementalism**. Editorial. Irwing, Homewood, Estados Unidos de América.
- Rumelt, Richard (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance. **The Business History Review**. Volumen 49, No. 2. Estados Unidos de América (Pp. 113,-165).
- Scott, Bruce (1971). **Stages of Corporate Development – Part 1, Case No. 9**. Editorial Intercollegiate Case Clearing House, Estados Unidos de América.
- Simon, Herbert (1982). La nueva ciencia de la dirección gerencial. Editorial El Ateneo, Argentina.
- Singh, Smita; Corner, Patricia y Pavlovich, Kathryn (2007). Coping with entrepreneurial failure. **Journal of Management and Organization**. Volumen 13, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 331-344).
- Singh, Jitendray Lumsden, Charles (1990). Theory and research in organizational ecology. **Annual Review of Sociology**. Estados Unidos de América (P.1).
- Smith, Malcomy Liou, Dah-Kwei (2007). Industrial sector and financial distress. **Managerial Auditing Journal**. Volumen 22, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 376-391).
- Stinchcombe, Arthur (1965). Social structure and organizations, dans J.G. March (dir.). Handbook of Organizations. Editorial Rand McNally, Estados Unidos de América.
- Stonehouse, Georgey Pemberton, Jonathan (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. **Management Decision**. Volumen 40, No. 9. Estados Unidos de América (Pp. 853-851).
- Schwenk, Charlesy Shrader, Charles (1993) Effects Of Formal Strategic Planning. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 17, (Pp. 305-346).
- Smart, Caroliney Vertinsky, Ilan (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**. Volumen 5, No. 3. Estados Unidos de América (Pp. 221-235).
- Van Praag, Mirjam (2003). Business survival and success of young small businessowner. **Small Business Economics**, Volumen 21, Núm. 1. Estados Unidos de América (Pp. 1-17).

- Watson, Johny Evertt, Jim (1996).Do Small Businesses Have High Failure Rates?
Journal of Small Business Management. Volumen 4, No. 4. Estados Unidos de América (Pp. 34-45).
- Wong, Yew (2005).Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, **Industrial Management & Data Systems.** Volumen 105, No. 3.(Pp. 261-279).