



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 9, Núm. 27 (septiembre – diciembre del 2024).

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.

ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

Alfabetización financiera en empresas familiares supervivientes de la pandemia COVID-19

Financial literacy in family businesses surviving the COVID-19 pandemic

Daniel Eduardo Paz Pérez ¹ ; José Adrián Nájera Saldaña ²

Recibido: 7 de octubre de 2024.

Aceptado: 20 de noviembre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v9i27.267>

JEL: D92. Elección intemporal de la empresa y crecimiento, inversión o financiación.

G32. Política de financiación; Estructura del capital y de la propiedad.

M13. Creación de empresas.

Resumen

Las mipymes familiares son un factor clave en las economías nacionales, pero también son vulnerables a las crisis y enfrentan dificultades para acceder al financiamiento. El objetivo de este trabajo descriptivo de tipo correlacional fue identificar cómo utilizaron los empresarios de mipymes familiares en Tamaulipas, México, sus conocimientos financieros para implementar estrategias administrativas y

financieras, con el fin de superar los efectos de la pandemia por COVID-19. Se construyó un cuestionario con 3 variables para identificar los conocimientos financieros, las estrategias administrativas implementadas (a partir de la utilización de 8 procesos de cambio administrativo) y las de tipo financiero, y se aplicó a una muestra estadística de 403 casos. Para el análisis se construyó una base de

¹ Daniel Eduardo Paz Pérez. Contador Público. Maestro en Fiscal. Doctor en Materia Fiscal. Profesor investigador en Tecnológico Nacional de México/ITS El Mante, Ciudad Mante, Tamaulipas, México. Correo: depaz@itsmante.edu.mx, elcuentador@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0511-2776>.

² José Adrián Nájera Saldaña. Licenciado en Administración. Maestro en administración de negocios (MBA) con enfoque en Finanzas. Doctor en Administración. Profesor investigador en el Tecnológico Nacional de México / ITS Rioverde. Rioverde, San Luis Potosí, México. Correo: jose.ns@rioverde.tecnm.mx, jans0018@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1795-4471>.

datos con el software SPSS y como técnica se utilizó la correlación de Spearman. Se encontraron correlaciones significativas con intensidad débil entre los conocimientos financieros de los empresarios y las estrategias administrativas ($p\text{-value} = .139$) y financieras ($p\text{-value} = .117$) utilizadas. La edad, el género, el nivel educativo y contar con empleados se asociaron significativamente con el conocimiento, la gestión administrativa y el comportamiento financiero en distintos niveles. Se concluye que los empresarios de la región utilizaron sus conocimientos en el tema financiero para mantener el crecimiento y prolongar la vida activa de sus mipymes en el mercado, por lo que es deseable promover la alfabetización financiera entre los propietarios de empresas pequeñas.

Palabras clave: finanzas, administración, mipymes.

Abstract

Family MSMEs are a key factor in national economies, but they are also vulnerable to crises and face difficulties in accessing financing. The objective of this descriptive correlational study was to identify how entrepreneurs of family-owned MSMEs in Tamaulipas, Mexico, used their financial knowledge to implement administrative and financial strategies to overcome the effects of the COVID-19 pandemic. A questionnaire was constructed with 3 variables to identify financial knowledge, implemented administrative strategies (based on the use of 8 administrative change processes) and financial strategies, and was applied to a statistical sample of 403 cases. For the analysis, a database was constructed with SPSS software and Spearman's correlation was used as a technique. Significant correlations with weak intensity were found between the financial knowledge of the entrepreneurs and the

administrative ($p\text{-value} = .139$) and financial ($p\text{-value} = .117$) strategies used. Age, gender, educational level and having employees were significantly associated with knowledge, administrative management and financial behavior at different levels. It is concluded that entrepreneurs in the region used their financial literacy to maintain growth and prolong the active life of their MSMEs in the market; the results of this study suggest that it is desirable to promote financial literacy among small business owners.

Keywords: financial literacy, family business, SME.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un sector estratégico en las economías nacionales, especialmente en países en vías de desarrollo y además son un factor clave para la reactivación económica al representar el 68% del empleo en México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020); el 99.8% de las unidades de negocio pertenecen a esta categoría, con más de 4.1 millones de empresas que aportan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB). Las mipymes establecidas, al igual que las de nueva creación, enfrentan dificultades para obtener financiamiento y son vulnerables a las crisis económicas, señalan Kottikaa *et al.*, (2020); por ello, el acceso al financiamiento es indispensable en el entorno globalizado actual a fin de que aquellas puedan realizar actividades empresariales, para lo cual es deseable que quienes las dirigen tengan conocimientos en temas de cultura financiera, lo que les permitirá planear más eficientemente, buscar los recursos económicos para realizar sus ideas emprendedoras y llevarlas al éxito (Fernández-López *et al.*, 2023).

La mayoría de las mipymes suelen ser empresas familiares, muchas de las cuales presentan niveles reducidos de endeudamiento formal. Por ejemplo, Hernández Vargas *et al.* (2022) hallaron que el 60% de las empresas familiares en México no reportaron gastos financieros en el último censo económico; esto sugiere el uso de fuentes de financiamiento informales y refleja una baja cultura financiera. Diversos estudios han intentado descubrir las causas detrás de este comportamiento: Lara Álvarez (2022) afirma que las crisis recurrentes en América Latina han creado desconfianza hacia el sistema financiero formal, en el que hay un bajo acceso a los servicios de este tipo; por su parte, Myers y Majluf (1984, citados en Vega, 2016) desarrollaron la teoría de la jerarquía del financiamiento, que sugiere que los empresarios prefieren evitar el riesgo en sus negocios familiares debido al temor de perder el control por causa del endeudamiento.

Schumpeter (citado por Buitrago y Valencia Ramos, 2008) consideraba que una de las tres dificultades que todo empresario debía enfrentar era la incertidumbre: si tuviera el conocimiento completo de todo lo que ocurre en el mercado, tomaría más fácilmente sus decisiones. Para Kirzner (1995, citado por Valencia de Lara y Patlán Pérez, 2012), economista identificado con la escuela austríaca, el empresario es quien escoge los factores de su producción, incluyendo sus trabajadores y la información que poseen, que está a su disposición y pasa a formar parte del conocimiento empresarial con el que reducirá su incertidumbre en la toma de decisiones. Resulta por demás interesante conocer cómo es dicho conocimiento y cómo es utilizado por el empresario.

En consecuencia, se propuso investigar la utilización de los conocimientos financieros de los propietarios de empresas de tipo familiar en el municipio de El Mante, ubicado al sur de Tamaulipas, México, en la aplicación

de estrategias de tipo administrativo y financiero durante la pandemia por COVID-19 ocurrida en el año 2020. El trabajo se abordó de la siguiente manera: la primera sección se dedicó al estudio de la alfabetización financiera; en la segunda sección se hizo una revisión de los procesos de cambio administrativo; en la tercera sección se amplía el estudio de la dirección y estrategias financieras en las empresas familiares; enseguida se describe el enfoque metodológico, que se basó en técnicas cuantitativas; después se muestran los resultados encontrados y se discute sobre los mismos; en el último apartado se ofrecen las conclusiones.

Alfabetización financiera

Para ser exitoso, un administrador financiero debe tener los conocimientos y dominar las habilidades financieras básicas (Van Horne y Wachowicz, 2010) y debe hacerlo tomando en cuenta la diversidad de fuentes de financiamiento, los usos del crédito, el plazo, las tasas de interés y otras consideraciones; estas capacidades directivas pueden ser aprendidas fuera del ámbito educativo, ya que Paredes *et al.*, (2017, citados por Suaza-Arcila, 2021) señalan que también pueden ser desarrolladas en forma empírica a partir de sus emprendimientos, que se vuelven esenciales para que la empresa permanezca en el mercado; en forma concordante, Culebro-Martínez (2023) y Fernández-López *et al.*, (2023) encontraron que, en la perspectiva empresarial, la alfabetización financiera se identifica en los conocimientos, los comportamientos y las actitudes del empresario, además de otros saberes, cuando debe discernir sobre la gestión de su negocio.

Establecida la alfabetización financiera como una competencia esencial del administrador, conviene definirla; se concibe a la alfabetización financiera como “la capacidad de utilizar los conocimientos y habilidades

para gestionar eficazmente los asuntos y recursos financieros en aras del bienestar financiero” (Hayder, 2024). Más allá de tener educación y poseer conocimientos del tema, quien dirige un negocio debe conducir sus decisiones económicas con suficiente conciencia financiera para saber cómo aplicarlos en su beneficio; para hacerlo es preciso participar de la inclusión financiera, que es el libre acceso a los servicios bancarios y financieros y que otorga beneficios a los usuarios, y que a las mipymes del tipo rural les permite incrementar sus ventas (Lara Álvarez, 2022); entonces, los conocimientos o competencias del empresario pueden descubrirse por su comportamiento, esto es por la forma en la que toma sus decisiones de negocios.

Procesos de cambio administrativo

La administración es una disciplina que estudia las formas en las que las personas dirigen las

organizaciones, esto podría resumirse en que el reto de todo gerente es decidir qué lograr y cómo lograrlo (Buitrago y Valencia Ramos, 2008); a su vez, los procesos administrativos son los medios por los cuales un gerente o propietario dirige o administra, haciendo uso del pensamiento estratégico para realizarlo mejor. Existen ciertos procesos de cambio administrativo que suelen ser implementados en las organizaciones cuando ocurren crisis o situaciones que hay que enfrentar (Daft, 2015) o para aumentar su eficacia (Jones, 2013); Kotikka *et al.*, (2020) les llaman *tácticas clave* y Van Horne y Wachowicz, (2010) les llaman *opciones administrativas*, porque reflejan la flexibilidad de las empresas que buscan reducir su riesgo o mejorar su administración cuando tienen una baja eficiencia; Rojek (2017, p.116) las denomina *métodos contemporáneos de gestión empresarial* (algunos son mejor conocidos por sus nombres en inglés) y se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Procesos de cambio administrativo

Ítem	Nombre del proceso	Definición aceptada	Autores
201	Reestructura	Se refiere a los cambios funcionales en la estructura de la empresa, llamado también rediseño organizacional.	Jones (2013), Daft (2015)
202	Reducción / <i>Downsizing</i>	Se refiere a la reducción intencional de la plantilla laboral, principalmente por razones de costos o por el declive organizacional.	Van Horne y Wachowicz (2010), Jones (2013), Daft (2015)
203	Análisis comparativo / <i>Benchmarking</i>	Consiste en identificar lo que hacen mejor los competidores y luego implementarlo en alguna área o producto de la empresa.	Van Horne y Wachowicz (2010), Daft (2015) Rojek, (2017)
204	Subcontratación / <i>Outsourcing</i>	Este proceso significa la subcontratación laboral con una empresa externa y puede implicar cualquier, operativa o administrativa.	Van Horne y Wachowicz (2010), Jones (2013), Daft (2015), Rojek, (2017)

Tabla 1

Continuación...

Ítem	Nombre del proceso	Definición aceptada	Autores
205	Reingeniería	Es la modificación de los procesos y flujos de trabajo de una organización.	Jones (2013), Daft, (2015), Rojek, (2017)
206	Empoderamiento / <i>Empowerment</i>	Se basa en el control compartido de los mandos medios y superiores hacia abajo, para que el trabajador tome decisiones importantes sin la aprobación directiva.	Jones (2013), Daft (2015), Laloux (2019), Martinkienė <i>et al.</i> (2021)
207	Teletrabajo / <i>Home office</i>	Forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central, separando al trabajador del contacto personal con otros trabajadores.	Camacho Solís (2021)
208	Redes de colaboración / <i>Networking</i>	Se conocen como alianzas estratégicas y son acuerdos de cooperación entre dos o más empresas independientes, que puede incluir a clientes y proveedores.	Van Horne y Wachowicz (2010), Jones (2013), Daft (2015)

Fuente: elaboración propia con datos de autores citados.

Dirección y estrategias financieras de las empresas familiares

Mintzberg (1999, citado por Román Muñoz, 2015) concibió el pensamiento estratégico como un proceso intuitivo basado en la creatividad que sirve para guiar al administrador, permitiéndole crear una visión propia del negocio; este proceso le permite enfrentar contingencias utilizando los procesos de cambio administrativo más adecuados para tomar decisiones financieras en situaciones de crisis, haciendo uso de la información de que dispone y sus conocimientos previos.

En algunos países, las empresas controladas por una sola familia suelen tener un nivel bajo de endeudamiento por que mantienen una vigilancia rigurosa (Gitman y Zutter, 2016), algo que puede ser diferente en las empresas no familiares; para lograrlo, los gerentes utilizan sus habilidades y conocimientos con una actitud de autoconfianza que les confiere su experiencia y les

permite adaptarse a la realidad, afrontando las exigencias del entorno (Suaza-Arcila, 2021); esa asunción de riesgos es un componente clave del comportamiento del empresario que se pone en juego en situaciones de crisis (Kottikaa *et al.*, 2020) y puede conducir al fracaso a las mipymes si el control financiero que se ejerce en ellas es débil (Wibowo, 2011, citado por Sari *et al.*, 2020).

Este trabajo se propone servir de orientación acerca de la importancia de las características de uno de los agentes económicos más trascendentes: el empresario, ya que Valencia de Lara y Patlán Pérez, (2012) afirman que una adecuada planeación de su negocio puede conducirlo al éxito empresarial. Las preguntas que guían la investigación fueron: ¿utilizaron los empresarios de El Mante sus conocimientos financieros para implementar estrategias que les permitieran superar los efectos de la pandemia? y ¿Cuáles fueron las estrategias y cómo fueron sus resultados?

Materiales y métodos

Contexto geográfico. El presente estudio descriptivo correlacional de tipo transversal fue realizado entre octubre de 2023 y septiembre de 2024 en El Mante, un municipio en el norte de México con poco menos de 100,000 habitantes, donde predominan las actividades agrícolas, la agroindustria y el comercio (Sánchez Muñoz *et al.*, 2015). Tamaulipas, donde se ubica El Mante, se sitúa en la frontera de México con Texas, en Estados Unidos y en el año 2020 su población era de 3 527 735 habitantes. En 2023 esta región contaba con 1 330 926 empresas (INEGI, 2023); es notable que el financiamiento bancario y de proveedores en Tamaulipas es más bajo conforme es menor el tamaño de la empresa, pero también el acceso a los servicios financieros formales es bajo en el país (Lara Álvarez, 2022).

Instrumento. Se diseñó un cuestionario para ser aplicado en forma aleatoria simple a los propietarios o administradores de negocios familiares de tipo mipymes; el cuestionario constaba de 4 preguntas para

recoger los datos del respondiente y tres secciones para las variables. La variable independiente que se construyó en la primera sección buscó identificar mediante 11 preguntas el nivel de conocimientos del empresario sobre algunos elementos de la cultura financiera, a la que se le denominó CONOC_FIN. En la segunda sección se construyó la variable dependiente ESTRAT_ADM para identificar las estrategias administrativas que usó el empresario para superar la contingencia económica y que se refieren a los 8 procesos de cambio administrativo. La última variable dependiente construida en la tercera sección se denominó ESTRAT_FIN y buscó reconocer mediante 6 preguntas las estrategias financieras que realizó el empresario durante la crisis ocasionada por la reciente pandemia. Los ítems de la variable CONOC_FIN miden el nivel de conocimiento y se podían responder mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde muy poco = 1, poco = 2, regular = 3, bueno = 4, hasta muy bueno = 5. Los ítems de la primera variable CONOC_FIN y sus estadísticos se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Variable CONOC_FIN y sus estadísticos

Ítem	Variable, dimensión y confiabilidad	Media	Desv	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Normalidad KS
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS / conocimientos, educación, inclusión						
101	Conoce cómo manejar las finanzas de su empresa	3.82	1.037	0.530	0.799	.000 ¹
102	Sabe cómo hacer un plan financiero	2.63	1.392	0.647	0.790	.000 ¹
103	Conoce las actividades que hace un gerente financiero	2.09	1.308	0.583	0.794	.000 ¹
104	Sabe cómo elaborar un presupuesto	3.73	1.126	0.585	0.796	.000 ¹

Tabla 2

Continuación...

Ítem	Variable, dimensión y confiabilidad	Media	Desv	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Normalidad KS
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS / conocimientos, educación, inclusión						
105	Conoce instituciones financieras que pueden apoyar su empresa	3.14	1.286	0.578	0.795	.000 ¹
106	Conoce si hay normas financieras obligatorias para su empresa	2.79	1.382	0.567	0.795	.000 ¹
107	Conoce los bancos comerciales que hay en el país	3.82	0.980	0.605	0.797	.000 ¹
108	Conoce otras instituciones financieras no bancarias	3.19	1.261	0.473	0.800	.000 ¹
109	Conoce los productos financieros que ofrecen los bancos	3.25	1.234	0.676	0.790	.000 ¹
110	Conoce las tasas de interés que cobra el sistema financiero	3.15	1.315	0.669	0.790	.000 ¹
111	Conoce las tasas de interés que paga el sistema financiero	2.85	1.368	0.671	0.789	.000 ¹

¹ Lilliefors corregida. El nivel de significación es .05.

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados.

Los ítems de la variable ESTRAT_ADM miden el nivel de implementación de las tácticas administrativas por el empresario y su puntuación consideró una escala de Likert con las respuestas y puntuaciones siguientes: no se consideró viable = 1, no se pudo implementar = 2,

se implementó, pero no funcionó = 3, se implementó temporalmente = 4 y se implementó definitivamente = 5. Los ítems de la segunda variable ESTRAT_ADM y sus estadísticos se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3*Variable ESTRAT_ADM y sus estadísticos*

Ítem	Variable, dimensión y confiabilidad	Media	Desv	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Normalidad KS
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS / métodos contemporáneos de gestión empresarial						
201	Realizó alguna reorganización de puestos	1.69	1.261	0.276	0.810	.000 ¹
202	Redujo su tamaño, despidiendo empleados	1.84	1.416	0.070	0.821	.000 ¹
203	Utilizó estrategias de otras empresas	1.69	1.241	0.246	0.811	.000 ¹
204	Utilizó empleados de otras empresas	1.23	0.700	0.184	0.812	.000 ¹
205	Tuvo que reinventar sus procesos	2.00	1.410	0.270	0.810	.000 ¹
206	Le otorgó más facultades a sus empleados	1.92	1.407	0.259	0.811	.000 ¹
207	Permitió el trabajo desde casa a empleados	1.43	1.001	0.266	0.809	.000 ¹
208	Se asoció con otras empresas del sector	1.20	0.621	0.132	0.813	.000 ¹

¹ Lilliefors corregida. El nivel de significación es .05. Durbin-Watson= 1.043

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados.

Los ítems de la variable ESTRAT_FIN se consideraron con una puntuación gradual inversa, ya que versan sobre el número de veces que se solicitó algún tipo de financiamiento; conforme la literatura citada, se considera que utilizar el financiamiento moderadamente es mejor que un endeudamiento exagerado, por ello las

respuestas se valoraron con la siguiente escala: nada (ninguna vez) = 5, muy poco (1 vez) = 4, ocasional (2 veces) = 3, suficiente (3 veces) = 2 y mucho (más de 3 veces) = 1. Los ítems de la tercera variable ESTRAT_FIN y sus estadísticos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4*Variable ESTRAT_FIN y sus estadísticos*

Ítem	Variable, dimensión y confiabilidad	Media	Desv	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Normalidad KS
ESTRATEGIAS FINANCIERAS / tácticas financieras de negocios						
301	Pidió un préstamo a un familiar	4.53	1.016	0.062	0.817	.000 ¹
302	Dispuso de sus ahorros personales	3.47	1.620	-0.009	0.828	.000 ¹

Tabla 4

Continuación...

Ítem	Variable, dimensión y confiabilidad	Media	Desv	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Normalidad KS
ESTRATEGIAS FINANCIERAS / tácticas financieras de negocios						
303	Solicitó un crédito personal bancario	4.68	0.845	0.016	0.817	.000 ¹
304	Solicitó un crédito no bancario	4.77	0.732	0.117	0.814	.000 ¹
305	Vendió alguna propiedad para invertir el dinero en su empresa	4.79	0.674	0.060	0.815	.000 ¹
306	Pidió crédito a un proveedor o cliente	4.36	1.210	0.036	0.820	.000 ¹

¹ Lilliefors corregida. El nivel de significación es .05. Durbin-Watson= 1.620

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados.

Se utilizó el escalamiento aditivo propuesto por Likert para describir el nivel de dominio financiero de los empresarios; el cuestionario aplicado contiene 11 ítems con 5 opciones de respuesta para la dimensión conocimientos financieros, por lo que la puntuación mínima posible es 11, mientras que la puntuación máxima posible es 55. Para describir el grado de implementación de las estrategias administrativas se utilizó la media de las respuestas 4 y 5 de la escala del instrumento de recolección que son “se implementó temporalmente” y “se implementó definitivamente”; para describir el grado de implementación de las estrategias financieras se utilizó la media de las respuestas del instrumento de recolección excepto la 5 (“ninguna vez”), y el grado contempla desde el más bajo que es el nivel nulo hasta el más alto que es el nivel completo.

Muestra. El INEGI (2020) reportó en su último censo económico que en 2019 había 4 254 negocios ubicados en el municipio, de los cuales 4 245 son mipymes;

considerando la propuesta de la consultora KPMG (2019) de que el 95 % de las empresas en México son de corte familiar, se aplicó dicho porcentaje y el resultante son 4 033 empresas familiares; con este dato se calculó la muestra con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 % y dio 386 casos; una fortaleza del presente trabajo es que la muestra supera el umbral de 300 casos para estudios correlacionales, cifra sugerida por Blalock (1966, citado por Pizarro Romero y Martínez Mora, 2020) y de 10 casos por variable sugerida por Hair *et al.*, (2018).

Procedimiento. Una vez validado, este instrumento fue aplicado en papel mediante la técnica de muestreo aleatorio simple realizando entrevistas personales por el investigador y 2 ayudantes, en las principales zonas comerciales de la ciudad; los comerciantes fueron informados del alcance de la investigación y consintieron en participar en forma anónima, ya que solo se recolectó información del género, edad, nivel educativo y número de empleados; como criterio de

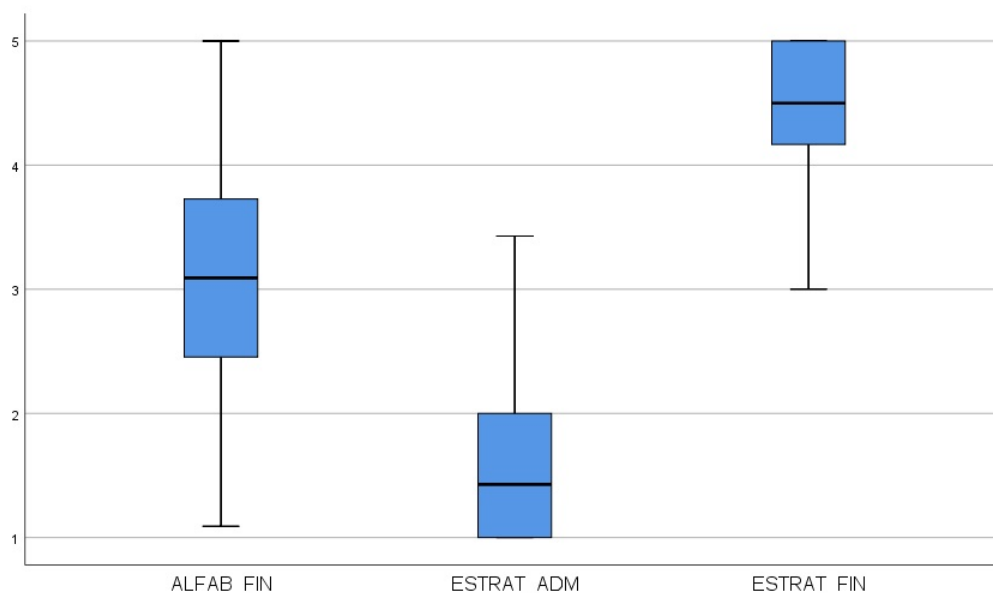
exclusión se preguntó si el respondiente había o no estado al frente del negocio durante la pandemia, para dejar fuera emprendimientos de nueva creación o nuevos gerentes; finalmente, se obtuvieron encuestas de 403 sujetos. La información obtenida fue capturada en una matriz de datos y se vació al programa SPSS versión 28 para realizar el análisis estadístico utilizando las pruebas recomendadas (medidas de tendencia central, de dispersión y de correlación); el análisis de validez final arrojó un valor aceptable de alfa de Cronbach de .813.

Análisis exploratorio. Se analizó la distribución de las variables mediante el cálculo de los estadísticos descriptivos y se verificó que los datos presentaran normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov; se utilizó la prueba de Bartlett para comprobar la hipótesis nula de que las variables no están

correlacionadas en la muestra. El diagrama boxplot permitió reconocer datos atípicos, por lo que se eliminaron 9 registros y quedaron 394 casos válidos (Figura 1). También se obtuvo el indicador de adecuación del muestreo para todo el modelo mediante la prueba de Kaisen-Mayer-O, cuyo valor .829 (Aprox Chi-cuadrado=4008.214, sig= .000) indica una mayor interrelación entre las variables de estudio y es un valor aceptable para realizar la factorización, según varios autores, cuando es superior a .700. Se verificó la presencia de linealidad de los datos mediante gráficos Q-Q que no se reproducen aquí; la colinealidad se comprobó mediante la prueba de Durbin-Watson, que fue aceptable para la variable ESTRAT_FIN y ligeramente por debajo del valor recomendado para la variable ESTRAT_ADM.

Figura 1

Diagrama boxplot de las 3 variables



Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

Análisis factorial exploratorio. A partir de los resultados satisfactorios anteriores se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) para verificar las interrelaciones que subyacen entre las variables y que explican el fenómeno con el menor número de factores (Pizarro Romero y Martínez Mora, 2020); se procedió a realizar la extracción de los factores de la matriz de

correlaciones con los procedimientos recomendados por Ledesma *et al.*, (2019) para ajustar el modelo. El análisis de componentes principales arrojó la varianza acumulada en 7 componentes, como se muestra en la Tabla 5. El primer componente tuvo un valor propio de 6.168 con una varianza de 24.671 % y el último tuvo un valor propio de 1.118 con una varianza de 4.473 %.

Tabla 5

Varianza total explicada por los componentes

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.168	24.671	24.671	6.168	24.671	24.671	4.516	18.065	18.065
2	2.693	10.772	35.444	2.693	10.772	35.444	2.949	11.796	29.861
3	1.652	6.610	42.054	1.652	6.610	42.054	2.050	8.198	38.059
4	1.530	6.121	48.174	1.530	6.121	48.174	1.964	7.857	45.916
5	1.215	4.861	53.035	1.215	4.861	53.035	1.450	5.800	51.716
6	1.140	4.561	57.596	1.140	4.561	57.596	1.331	5.325	57.041
7	1.118	4.473	62.069	1.118	4.473	62.069	1.257	5.028	62.069

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

Una vez rotados los factores se mantiene la varianza acumulada de 62.069 % de los 7 componentes; la matriz

de componente rotado obtenida se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de componente rotado

Ítem	Componente ^a						
	1	2	3	4	5	6	7
101	0.402	0.640	-0.066	-0.020	0.029	0.340	0.018
102	0.334	0.750	0.183	0.050	0.041	0.000	0.053
103	0.263	0.630	0.283	0.240	-0.170	-0.070	0.056

Tabla 6

Continuación...

Ítem	Componente ^a						
	1	2	3	4	5	6	7
104	0.419	0.650	-0.018	0.110	0.137	0.200	-0.195
105	0.554	0.480	0.136	-0.150	0.085	-0.230	-0.013
106	0.527	0.520	0.044	-0.190	0.215	-0.060	0.006
107	0.755	0.170	0.103	0.150	-0.091	-0.040	-0.019
108	0.834	-0.010	0.027	-0.140	-0.045	-0.060	0.051
109	0.850	0.240	-0.044	0.150	0.020	0.070	-0.032
110	0.837	0.250	-0.059	0.140	0.019	0.070	-0.005
111	0.820	0.200	-0.053	0.110	0.160	0.120	0.140
201	-0.032	0.170	0.803	0.170	0.065	-0.020	-0.053
202	0.015	-0.140	0.785	-0.010	-0.210	0.090	-0.084
203	0.051	0.120	0.125	0.660	-0.126	0.210	-0.095
204	0.052	-0.150	0.192	0.620	0.061	-0.020	-0.015
205	0.010	0.250	0.559	0.170	0.048	0.020	-0.056
207	0.060	0.040	0.460	0.420	-0.020	-0.340	0.126
206	0.031	0.250	0.025	0.630	0.016	-0.180	0.017
208	0.083	-0.140	0.048	0.480	0.235	-0.340	0.175
301	-0.128	0.350	0.031	-0.120	0.064	-0.340	0.452
302	0.076	-0.180	-0.006	0.000	0.212	0.020	0.681
303	0.023	0.070	0.060	-0.120	0.100	0.770	0.181
304	-0.030	0.250	-0.119	0.160	0.721	0.020	0.006
305	0.052	0.110	-0.179	0.070	-0.159	0.230	0.643
306	0.089	-0.100	0.022	-0.090	0.761	0.040	0.070

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a. 7 componentes extraídos.

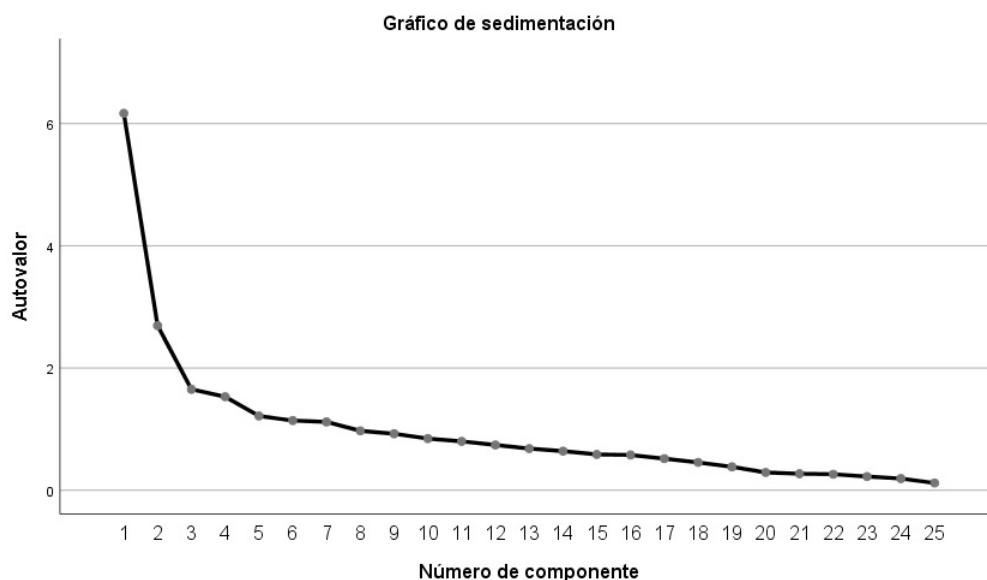
Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

Se contrastó el número de factores mediante la prueba de Cattell cuyo gráfico de sedimentación corrobora el número de componentes obtenidos (ver Figura 2). Se evaluó la validez de cada variable analizando su peso individual y se eliminaron los ítems con una correlación

ítem factor menor a 50 % y que no presentaran saturación sobre más de un factor al mismo tiempo para encontrar el mejor modelo factorial (Hair *et al.*, 2018); en este paso se eliminaron los ítems 206 y 301.

Figura 2

Resultado de la prueba de residuos de Cattell



Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

El cuestionario validado presenta propiedades adecuadas para medir de manera confiable los conocimientos financieros y las estrategias administrativas y financieras de los empresarios; además, la adecuación del muestreo y el análisis factorial exploratorio confirman su utilidad como herramienta de investigación en estudios relacionados con la administración de empresas en contextos de crisis. Finalmente, para buscar la asociación entre la variable predictora y las explicadas se utilizó la prueba de correlación de Spearman.

Resultados

Caracterización de los empresarios. Más de la mitad de la población de la muestra (55.5 %) son hombres, 39.9 % son mujeres y 4.6 % son parejas, con una edad

promedio superior a 47 años; la mayoría (72.8 %) han terminado su educación media superior y tienen en promedio 4 empleados; se identificaron 382 micro empresas, 17 pequeñas empresas y 1 mediana empresa en la localidad.

Conocimientos financieros

Se encontró que la mayoría de los empresarios de la muestra tienen en un nivel suficiente de conocimientos financieros, mientras que una cantidad similar de encuestados manifiestan conocer el tema de educación financiera en forma regular; es llamativo que ningún empresario considera tener un nulo conocimiento sobre este tema en sus negocios y ello puede deberse al tiempo en que han dirigido sus empresas y a su nivel de instrucción (ver Tabla 7).

Tabla 7

Niveles de dominio e implementación en función a las puntuaciones

Nivel de dominio (porcentaje de puntuación)	Nulo 20 %	Bajo 21 % a 40 %	Regular 41 % a 60 %	Suficiente 61 % a 80 %	Completo 81 % a 100 %
Rango de puntuación en la escala	11	de 12 a 22	de 23 a 33	de 34 a 44	de 45 a 55
Conocimientos Financieros	0.0 %	12.9 %	34.0 %	36.6 %	16.5 %
Nivel de Implementación	Nulo	Bajo	Regular	Suficiente	Completo
Rango de puntuación en la escala	7	de 8 a 14	de 15 a 21	de 22 a 28	de 29 a 35
Estrategias administrativas	35.8 %	38.8 %	23.4 %	2.0 %	0.0 %
Nivel de Implementación	Nulo	Bajo	Regular	Suficiente	Completo
Rango de puntuación en la escala	5	de 6 a 10	de 11 a 15	de 16 a 20	de 21 a 25
Estrategias financieras	0.0 %	0.0 %	0.8 %	20.3 %	78.9 %

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados.

Con fines de contraste se refieren 3 trabajos realizados sobre el tema de la alfabetización financiera: el resultado del nivel de dominio suficiente aquí reportado es ligeramente superior al estudio de Culebro-Martínez, R. (2023), quien reportó que en el Estado de Veracruz los empresarios mostraron un promedio de 59 % en los conocimientos financieros, que aquí equivale al nivel regular; sin embargo, es coincidente con el resultado de Fernández-López *et al.*, (2023), quienes encontraron que el nivel efectivo de 5 conocimientos financieros clave de una muestra de empresarios españoles era de 77.13 %, dentro del mismo rango suficiente encontrado en este trabajo; de igual forma concurre con el resultado de Antonio-Anderson *et al.*, (2024), quienes encontraron un promedio de 66.36 % en los conocimientos financieros de los empresarios de Tamaulipas en un estudio de corte nacional, resultado también dentro del mismo rango.

En el resultado individual, los empresarios manifestaron conocer cómo se manejan las finanzas de

su empresa en forma buena (41.1 %) y muy buena (27.7 %), pero la mayoría (69.5 %) también manifestaron conocer poco o muy poco cómo se elabora un plan financiero, y el 48 % de los encuestados no conocen qué hace un gerente financiero; el 62.7 % de los administradores sabe cómo elaborar bien o muy bien un presupuesto y el 43.1 % sabe bien qué instituciones financieras le pueden ayudar a su empresa, pero el 42.9 % no conocen bien qué normas financieras les aplican. El conocimiento del sistema bancario está muy arraigado en el empresariado regional, pues el 64 % manifiesta conocer bien o muy bien las entidades bancarias y el 42.9 % las no bancarias; 41.9 % conoce los productos financieros que ofrecen las instituciones bancarias, 40.4 % también conoce las tasas de interés actuales que cobran los bancos, pero solo 33.5 % conocen las tasas que pagan las mismas instituciones. Esto demuestra que los empresarios de El Mante exhiben un nivel moderado de desarrollo de sus conocimientos financieros.

Estrategias administrativas

Los resultados de la segunda variable permiten reconocer que, respecto al conjunto en general, hubo una nula (35.8 %) y baja (38.8 %) implementación de estrategias administrativas, ya que los empresarios señalaron en forma mayoritaria que no fueron implementadas porque no se consideraron viables o no supieron cómo hacerlo; sin embargo, al menos la cuarta parte del total sí tuvieron un nivel de implementación regular y un mínimo 2 % en forma suficiente, de algunas estrategias que les ayudaron a enfrentar la crisis económica de la pandemia, pero ninguna persona manifestó tener un dominio completo (ver Tabla 7). A continuación, se analizan en forma individual los 8 procesos de cambio administrativo y se comparan con los resultados de una encuesta nacional que realizó el INEGI (2021) durante el siguiente año del inicio de la pandemia, con datos reportados al mes de marzo de dicho año.

201. Reestructura. En el análisis de los resultados de esta táctica se encontró que al menos el 11.4 % del total de empresarios implementó una reorganización de puestos y horarios en forma temporal y 5.1 % se quedó con esa forma de trabajo definitivamente; a nivel nacional, el 32.5% de las empresas mexicanas no había implementado ninguna medida operativa para superar la crisis sanitaria, pero al menos el 9.5 % reorganizó los puestos de trabajo e implementó turnos como medida sanitaria para reducir la exposición, por lo que este dato es coincidente con el obtenido en este trabajo.

202. Reducción. El *downsizing* va de la mano con la desinversión, que en administración financiera es cuando una empresa se deshace de algunas porciones de la compañía. La reducción de puestos fue implementada en forma temporal por el 12.4 % de los entrevistados y

8.9 % en forma permanente; a nivel nacional se encontró que el 18.3 % de las empresas redujo su personal en un promedio de 37.6 %; además, el 4.2 % tenía planeado reducir su personal en los siguientes 3 meses, lo que también confirma la tendencia encontrada en la zona geográfica de referencia.

203. Benchmarking. Copiar estrategias de otras empresas fue algo que solamente hicieron el 7.9 % de los empresarios en forma temporal y 5.6 % en forma definitiva, pero no se indagó individualmente cuáles se implementaron; la encuesta nacional no contenía esta información.

204. Subcontratación. Al usarla como alternativa para enfrentar la crisis sanitaria se encontró muy poca respuesta de su utilización; esto puede obedecer a la reforma laboral del año 2019 en México, que prohibió el *outsourcing* indiscriminado que existía y reguló la tercerización del trabajo en un Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), por lo que el resultado es consistente con este dato, ya que solo el 2.8 % de los empresarios manifestó haberlo implementado de forma temporal y el 1.0 % en forma permanente, quizás en esta modalidad.

205. Reingeniería. Un dato interesante de estos resultados es que la reingeniería sí pudo ser implementada con las condiciones vigentes en la pandemia, ya que al menos el 25.3 % de los empresarios realizó algunas acciones para reinventar sus procesos de producción, comercialización o servicios: el 19.0 % de los casos fue un proceso temporal, pero 26 empresarios (6.3 %) dejaron permanente esa modificación; a nivel nacional se encontró un valor superior porque 47.6 % realizaron algún proceso: el 6.1 % de las empresas se propuso diversificar su cadena de suministro al término de la pandemia como medida permanente, el 15.7 %

tenía la intención de ofrecer nuevos productos o servicios y el 25.8 % de las empresas tenían planeado incursionar o aumentar sus ventas por internet como una medida para enfrentar el escenario post pandemia.

206. Empoderamiento. Todas las acciones que le otorgan más atribuciones al empleado para que realice mejor sus funciones se consideran *empowerment* y, a nivel nacional, el 37.3 % de las empresas manifestaron haberle concedido más autonomía al trabajador, por ejemplo, propiciado la comunicación por medios virtuales para reducir su exposición durante la pandemia; en este trabajo se halló un resultado similar pero esta táctica resultó no significativa en el análisis y se descartó.

207. Teletrabajo. En las mipymes de la región no fue muy implementado el trabajo a distancia; de hecho, solo el 5.1 % lo utilizó en forma temporal y el 3.6 % lo dejó en forma permanente; quizás la poca importancia de su implementación obedezca -como reporta la mayoría- a la inviabilidad de ese tipo de trabajo en las mipymes locales. A nivel nacional el 48.64 % implementó el *home office* y de los que no lo habían implementado, el 5.7 % lo tuvo contemplado para una parte o la totalidad de su plantilla laboral.

208. Redes de colaboración. La táctica de *networking* tampoco fue utilizada y solo se reportó por el 1.8 % de los encuestados y otro 0.8 % la consideró permanente; esta asociación entre empresas es poco frecuente fuera de las zonas industriales, donde es una práctica común el incorporarse en los eslabones de las cadenas de producción como en los clústeres automotriz y aeronáutico, pero en la región no se encontró mayor evidencia de su implementación como una estrategia permanente; tampoco hay referencias de su uso en la encuesta nacional comparada.

Estrategias financieras

La variable *ESTRAT_FIN* tuvo como propósito indagar la utilización de las estrategias financieras por parte de los empresarios y los resultados ponen en evidencia una completa aplicación de éstas, pues al menos el 20.3 % de los empresarios señaló haber empleado estas herramientas en forma suficiente y el 78.9 % en forma completa (ver Tabla 7). La necesidad económica de los empresarios puede obligarles a buscar fuentes alternativas de financiamiento, pero pedir prestado a un familiar o amigo con motivo de la pandemia fue algo que algunos encuestados reportaron no haber hecho, pero este ítem resultó no significativo y se descartó su análisis; disponer de los ahorros personales fue algo que hicieron más de una vez el 55 % de los empresarios.

En la confronta con estudios similares se refieren investigaciones en las que también se buscó conocer las estrategias más convenientes que los empresarios han utilizado para el bienestar de sus negocios, con diferentes interrogantes; nuevamente el resultado del nivel de dominio completo obtenido en este trabajo es superior al reportado por Culebro-Martínez, R. (2023) quien mostró una puntuación de 61 % en el comportamiento financiero de los empresarios de Veracruz, que aquí equivale al nivel suficiente; también es superior al resultado de Antonio-Anderson *et al.*, (2024), que en el comportamiento financiero medido en su estudio reportaron 49.91 % para la región de Tamaulipas; sin embargo, el resultado es coincidente con el de Fernández-López *et al.*, (2023), quienes reportaron un resultado de 79.15 % en el comportamiento financiero del empresariado español.

Para enfrentar la situación económica durante la pandemia, el 86 % de los empresarios evitó solicitar un

crédito bancario, pero el 14 % de ellos lo hizo al menos una vez; si se trata de créditos no bancarios, los que no los pidieron fueron casi el 90 % y los que pidieron una vez o más fueron el 10.4 %. Este resultado contrasta con el reporte de INEGI de 2021, que señala una utilización del crédito bancario entre el 41.4 % de las microempresas y 80.8 % de las pequeñas empresas del país.

En casos extremos de vulnerabilidad económica el empresario hace uso de recursos mayores para salir

adelante, como vender un inmueble o vehículo, pero esto fue evitado por el 88.8 % de los encuestados y no lo realizaron ni una sola vez. Asimismo, el financiamiento otorgado por clientes y proveedores es impulsado por las relaciones comerciales y se apoya en el uso de entidades de investigación crediticia; más del 25 % de los encuestados mencionó haberlo solicitado al menos una sola vez y este porcentaje es superior en 3 y 1.5 veces al financiamiento reportado para las micro y pequeñas empresas nacionales, respectivamente (INEGI, 2021).

Tabla 8
Correlación de Spearman de las variables

N=394	CONOC_FIN <i>p</i> (sig)	ESTRAT_ADM <i>p</i> (sig)	ESTRAT_FIN <i>p</i> (sig)
CONOC_FIN	1		
ESTRAT_ADM	.139** (.006)	1	
ESTRAT_FIN	.117* (.021)	-0.091 (.071)	1

*significativa al .05 **significativa al .01

Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

Los resultados de la prueba correlación de Spearman indican que la educación, la inclusión y los conocimientos financieros que manifiestan tener los empresarios sí están asociados significativamente con la implementación de estrategias administrativas que llevaron a cabo en sus negocios durante el periodo de emergencia económica del COVID-19, aunque con un grado débil de intensidad. La Tabla 8 de correlación de las variables también muestra que los conocimientos financieros son indispensables para implementar una buena estrategia financiera, pues en la población en

estudio estas dos variables también resultaron asociadas significativamente, con débil intensidad. Este resultado también es coincidente con el mostrado por Culebro-Martínez, R. (2023), que encontró una correlación de Spearman débil (0.198**, $p \leq .01$, N = 206) entre los conocimientos financieros y el comportamiento financiero de los empresarios de Veracruz, por lo que confirma el resultado obtenido en la región de Tamaulipas. A partir de estos resultados se buscó la asociación entre el perfil del empresariado local y las variables anteriores.

Tabla 9

Correlación de Spearman de las variables y el perfil del empresario

N=394	CONOC_FIN <i>p</i> (sig)	ESTRAT_ADM <i>p</i> (sig)	ESTRAT_FIN <i>p</i> (sig)
Género	-0.042 (.400)	-0.015 (.766)	-0.128* (.010)
Edad	-.215** (.000)	-.140** (.005)	0.070 (.160)
Nivel educativo	.505** (.000)	.362** (.000)	0.009 (.858)
Con empleados	.204** (.000)	.159** (.001)	.103* (.040)

*significativa al .05 **significativa al .01

Fuente: elaboración propia en SPSS (IBM Corp., 2021).

En los resultados por género, se encontró que las mujeres presentaron un conocimiento financiero ligeramente por debajo del mostrado por los hombres, al igual que en el estudio sobre empresarios en España de Fernández-López *et al.*, (2023) y en el estudio de Antonio-Anderson *et al.*, (2024) en México, pero estos resultados fueron no significativos para la muestra; tampoco fueron significativos los resultados entre género y estrategias administrativas, pero sí fue significativo entre género y comportamiento financiero (ver Tabla 9), encontrando que las mujeres en la zona de estudio implementaron en un menor nivel que los hombres estrategias que revelan su comportamiento financiero (86.86 % vs. 89.07 %), igual que en el estudio español de Fernández- López *et al.*, (2023) y en el estudio nacional de Antonio-Anderson *et al.*, (2024).

Por el contrario, la edad sí fue significativa: se encontró que los empresarios más jóvenes son quienes están más informados del entorno financiero de sus negocios e implementaron más cambios administrativos que los mayores de 50 años, lo cual puede obedecer a

que utilizan más las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo que les facilita elegir las alternativas que más les favorezcan; la implementación de estrategias financieras no fue significativa con la edad. El nivel educativo sí mostró estar asociado moderadamente con el nivel de conocimientos y con menor intensidad en la implementación de tácticas administrativas, pero no con las estrategias financieras. Por último, contar con empleados se asoció débilmente con el nivel de conocimientos que exhiben los empresarios y con la implementación de los dos tipos de estrategias.

Discusión

La responsabilidad más importante de un empresario o su administrador financiero es tomar las decisiones de financiamiento e inversión, dos aspectos clave del análisis de los estados financieros (Van Horne y Wachowicz, 2010; Gitman y Zutter, 2016), pero deben ver más allá para tener una visión general de los problemas de la empresa; los conocimientos

empresariales son una habilidad gerencial que puede determinar el éxito en los negocios, pues Macías García *et al.*, (2019) y Paz-Pérez (2023) encontraron que el conocimiento del entorno administrativo, financiero y legal fortalece las decisiones de los empresarios. Por tanto, éstos deben desarrollar conocimiento integral del entorno en que operan que incluyan esos aspectos que, lejos de ser simples competencias técnicas, se convierten en factores clave para la toma de decisiones estratégicas y que puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso, en especial a quienes van iniciando y enfrentan un mayor grado de incertidumbre y riesgo.

En la búsqueda de la supervivencia de la empresa en entornos cambiantes, los conocimientos cobran relevancia al ser útiles empresarialmente; como ejemplo, López-Posada *et al.*, (2019) analizaron las habilidades gerenciales de los emprendedores colombianos y encontraron que éstos se apoyan en sus conocimientos empresariales al tomar decisiones importantes, lo que ha permitido que sus empresas perduren más. Por ello, quienes dirigen negocios deben tener conocimientos financieros como una competencia directiva básica para tomar las mejores decisiones financieras; la competencia financiera es aún más relevante para los empresarios familiares, ya que la gestión de los recursos se entrelaza con dinámicas personales y familiares; esto implica que las decisiones financieras deben ser tanto eficientes como alineadas a la visión, necesidades y expectativas familiares, lo cual complica enormemente la gestión de la empresa. Si no se tiene la capacidad financiera suficiente, como competencia directiva básica, no se podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos económicos ni asegurar su permanencia en el mercado; por ello resulta relevante identificar el nivel de conocimientos financieros del empresariado.

Laloux (2019) afirma que la capacidad colectiva de una organización posibilita el surgimiento de una estrategia adecuada, sugiriendo que el empresario puede utilizar el capital humano de su organización para enfrentar las situaciones adversas con éxito, para lo cual podría utilizar algunas estrategias de cambio administrativo descritas anteriormente: podría utilizar la subcontratación laboral (*outsourcing*) pero en México ha sido regulada y solo se permite en servicios especializados, por ello aquí se reportó una utilización muy baja de esta táctica; también podría utilizar la reducción (*downsizing*) o la desinversión, eliminando puestos o actividades de la empresa temporalmente, como hicieron muchas empresas en el país: Ruiz-Domínguez *et al.*, (2023) informaron que algunas empresas implementaron estrategias de capital humano en conjunto con otras tácticas, rediseñando áreas y funciones (reestructura) con el fin de evitar despidos masivos pero reduciendo personal, salarios y prestaciones.

Aprovechando sus conocimientos financieros para mejorar su gestión administrativa, algunos empresarios optaron por el rediseño de procesos (reingeniería) para afrontar la adversidad (Kottikaa *et al.*, 2020); otros, siguieron las tendencias de las demás empresas (*benchmarking*), reduciendo sus precios o evitando los procesos contaminantes, como afirman Bourletidis y Triantafyllopoulos (2014, citados por Kottikaa *et al.*, 2020). De igual forma, buscaron socios estratégicos para enfrentar sus problemas de financiamiento, lo que les permite mantener su rendimiento incluso durante crisis como las burbujas inmobiliarias y la reciente pandemia (Miroshnychenko *et al.*, 2024); las redes de colaboración (*networking*) son otro factor que puede ayudar a las mipymes a sobrevivir, como el caso de la

prolongada crisis griega descrita por Kottikaa *et al.*, (2020) donde los empresarios se asociaron con otras empresas o proveedores e incrementaron la exportación.

En gran parte del país no se utilizó el teletrabajo por alguna de estas razones: la insuficiencia de infraestructura digital en la pandemia, la saturación de los servicios de internet por algunos sectores como el educativo y de servicios o el costo de los equipos para hacer teletrabajo, pues Camacho Solís (2021) señala como factor determinante del *home office* las TIC; también afirma que su implementación en algunas empresas fue “de manera desatinada, o apresurada por el entorno mismo por la pandemia sanitaria” (p.154) y Ruiz-Domínguez *et al.*, (2023) encontraron que fue “un lujo que solo se pudo implementar para el personal administrativo” (p.58); siendo las actividades económicas básicas de la región la agricultura y el comercio, es comprensible que no se haya considerado viable su implementación. En algunas empresas en donde el teletrabajo sí fue utilizado, sus directivos debieron otorgarles mayor poder de decisión o empoderamiento a sus trabajadores para lograr un resultado exitoso (Martinkienė *et al.*, 2021).

Del análisis anterior se desprende que las tácticas de gestión empresarial se pueden apoyar en el conocimiento financiero directivo para una mayor efectividad y se encontraron más efectivas cuando el propietario es más joven, tiene mayor grado de educación y cuenta con mayor número de empleados. Por otro lado, para el desarrollo de estrategias financieras como la internacionalización, el conocimiento financiero adquiere especial relevancia, dado que implica enfrentar riesgos cambiarios, fiscales, logísticos y financieros mucho más complejos, por lo que las capacidades especializadas en esta materia son más relevantes, como mencionan Andersen *et al.*, (2018); las mipymes que logran adaptarse a mercados

internacionales exitosamente son las que dominan los aspectos técnicos del financiamiento y aquellos estratégicos que les permiten aprovechar las oportunidades globales de manera eficiente.

Aunque el papel del empresario en la economía tradicional se reduce a la generación de utilidades, Kirzner lo concibe como un agente económico fuertemente influenciado por la información que obtiene del mercado y que le ayuda a tomar decisiones, entre ellas las relacionadas con el financiamiento de su empresa. López-Posada *et al.*, (2019) afirman que los empresarios que utilizan información financiera tienen más éxito en sus decisiones o en la solución de conflictos; también, Aguilar Rascón (2023) encontró que la gestión financiera que realizan los empresarios en varios países de Latinoamérica es uno de los factores determinantes de la productividad en sus mipymes. Asimismo, Kottikaa *et al.*, (2020) identificaron la aversión a tomar deudas como un factor clave para la supervivencia de las empresas. Para Sari *et al.*, (2020) los conocimientos de finanzas y el aprendizaje de la gestión financiera están relacionados con el desarrollo y permanencia de las mipymes, ya que la comprensión de las finanzas debería ayudar a las personas a gestionar mejor sus emprendimientos, implementando estrategias adecuadas.

Ahora bien, como se ha mencionado, la educación financiera es esencial en los negocios; para Bhushan y Medury (2013, citados en Sari *et al.*, 2020) y Buchdadi *et al.*, (2020) la educación financiera afecta la capacidad de decisión estratégica de los empresarios, pues un mayor nivel de conocimientos financieros puede ayudarles a acceder a una cantidad mayor de soluciones financieras y a tomar mejores decisiones en la gestión de las mipymes y en sentido contrario, Lusardi y Mitchell (2014) mencionan que un bajo nivel de alfabetización financiera está vinculado directamente a decisiones

empresariales ineficientes y a la falta de aprovechamiento de las oportunidades de financiamiento. La educación financiera tiene una asociación significativa sobre la capacidad de gestión financiera de estas empresas; Sari *et al.*, (2020) la documentaron en Indonesia y Aguilar Rascón (2023) la encontró asociada con la productividad en mipymes en México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador. Se puede deducir entonces que el mayor uso de estrategias financieras exitosas está ligada a suficientes conocimientos financieros del empresario y son más utilizadas por los empresarios varones jóvenes con mayor número de empleados.

Por otro lado, y siguiendo a Lara Álvarez (2022), las crisis económicas en América Latina han creado desconfianza hacia el sistema financiero formal, en el que hay un bajo acceso a los servicios, lo que coincide con los resultados de la presente investigación, donde se encontró que el 87% de los empresarios evitaron el uso de créditos bancarios y el 89% evitó el financiamiento en entidades no bancarias. En tiempos de crisis, los empresarios deben ser capaces de encontrar fuentes alternativas de financiamiento, como sugieren Belausteguigoitia *et al.*, (2021), por lo que la colaboración entre empresas -integradas o no en una cadena de valor, a través de redes o clústeres- puede proporcionar el apoyo necesario; en este sentido, el financiamiento de capital de riesgo se presenta como una opción estratégica para todas las empresas.

La alfabetización financiera también debe considerar ahora la revolución tecnológica y la aparición de nuevos entes económicos financieros conocidos como “Fintech”, empresas que están transformando la forma en que los negocios gestionan su capital. Las empresas de El Mante no tienen consideradas herramientas de gestión tecnológica similares ni el desarrollo de

estrategias para hacerlo; la integración de tales herramientas permitiría una toma de decisiones más ágil y precisa, lo que podría marcar una diferencia significativa en la competitividad empresarial, como mencionan Hernández y Sánchez (2021), ya que las mipymes que implementan soluciones a través de Fintech en sus procesos financieros logran optimizar su estructura de costos y mejoran la previsión de flujos de efectivo, que redundan en sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones

La alfabetización financiera es un factor fundamental para el crecimiento de las mipymes y la prolongación de su vida activa en el mercado, ya que involucra conocimientos esenciales para tomar decisiones estratégicas adecuadas y adaptarse a los cambios en la economía global. En este trabajo se encontró que los propietarios y administradores de micro y pequeñas empresas en la región estudiada poseen un nivel moderado de conocimientos financieros, pero solo una minoría ha implementado estrategias administrativas adecuadas para enfrentar situaciones adversas como la crisis económica derivada de la pandemia COVID-19, lo que podría reflejar una mayor necesidad de capacitación de los empresarios en áreas de la gestión empresarial y la gestión estratégica para la supervivencia y éxito de sus empresas. Por el contrario, la mayoría de las mipymes de la región utilizaron en forma completa las estrategias financieras, lo que permitió a sus dueños mejorar la gestión financiera y, por ende, la resiliencia de sus negocios frente los ciclos económicos adversos.

El análisis correlacional realizado confirma que los conocimientos financieros sí están asociados significativamente con la implementación de estrategias administrativas y financieras, aunque con una intensidad débil; ser un empresario varón, menor de 50 años, con

educación superior y con una plantilla laboral más grande incrementa el nivel de conocimientos financieros y las posibilidades de uso de tales estrategias. Este hallazgo denota la importancia de fomentar mayor educación financiera entre los propietarios de negocios, lo que mejoraría su capacidad para gestionar recursos y anticipar la posibilidad de nuevos “cisnes negros” en la micro-macro economía. En las estrategias financieras, los empresarios siguen inclinándose por el uso de fuentes de financiamiento propias, eludiendo al sector financiero formal como el bancario o banca de segundo piso (banca de desarrollo). Las estrategias administrativas como *downsizing*, *networking* y el *empowerment* mostraron ser limitadas y de baja utilización en las empresas locales, posiblemente debido a las características propias y el nivel de competitividad del entorno empresarial en la región de El Mante. Sin embargo, estas estrategias podrían ser más relevantes teniendo acceso a más y mejor educación financiera, así como mejores prácticas empresariales como la formalización de gremios o clústeres impulsados por el sector gubernamental e incluso el académico, y la participación en foros públicos dirigidos al nicho.

Esta investigación es producto de la participación de los autores en el Grupo de Investigación Interinstitucional en Desarrollo Regional (GIIDER) y contribuye a la generación de estudios relacionados con la alfabetización financiera en el ámbito empresarial mexicano; se sugiere darle continuidad al tema en estudios comparados con otras regiones del país y del extranjero.

Referencias

- Aguilar Rascón, O.C. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis Económico*, 38(97), 149-161.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/Aguilar>
- Andersen, O., Duan, J., & Li, M. (2018). Financing strategies for international growth in small and medium-sized enterprises: A review of the literature. *International Business Review*, 27(6), 1169-1180.
- Antonio-Anderson, C., Fuentes, E. & Peña Cárdenas, M.C. (2024). Incidencia de los factores socioeconómicos en la alfabetización financiera. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, 19(1), e961, 1-25.
<https://doi.org/10.21919/remef.v19i1.961>
- Belausteguigoitia Ruiz, I., Balaguer Mercado, A., & Maldonado Sansores, M. (2021). Empresas familiares y no familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: comparación de rendimientos financieros 2006-2012. *Brazilian Journals of Business*, 3(2), 1499-1516.
<https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-015>
- Buitrago, M. T., & Valencia Ramos, J. A. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*, 15(25), 337-348.
<https://doi.org/10.30854/anf.v15.n25.2008.193>

- Buchdadi, A. D., Sholeha, A., Ahmad, G. N., Mukson. (2020). The Influence of Financial Literacy on Smes Performance Through Access to Finance And Financial Risk Attitude as Mediation Variables. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(5), 1-16. <https://acortar.link/35EALU>
- Camacho Solís, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 32, 125-155. <http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2021.32.15312>
- Culebro-Martínez, R. (2023). Alfabetización Financiera y Desempeño de las MIPYMES en el Estado de Veracruz, México. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 20(40), 116-133. <https://doi.org/10.29105/revin20.40-432>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Undécima edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Fernández-López, S., Álvarez-Espino, M., & Rey-Ares, L. (2023). La Alfabetización Financiera y las Características Sociodemográficas del Emprendedor: un Análisis de las Pequeñas Empresas Españolas. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(1), 49-69. <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N1.02>
- Gitman, L. J., & Zutter, C.J. (2016). *Principios de administración financiera*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis (8ª. ed.)*. Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Pearson-Prentice Hall.
- Hayder, A. A. (2024). Measuring the Level of Financial literacy of the financial consumer. *Technium Social Sciences Journal*, 60(1), 57-70. <https://doi.org/10.47577/tssj.v60i1.11432>
- Hernández, J., & Sánchez, L. (2021). Impacto de la digitalización en la gestión financiera de pymes: el caso de las fintech. *Revista de Innovación y Tecnología en la Empresa*, 19(3), 75-90.
- Hernández Vargas, C. J., Gurrola Ríos, C., & Belausteguigoitia Rius, I. (2022). Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(21), 46-68. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.181>
- IBM Corp. Released. (2021), “SPSS Statistics for Windows”, Version 28.0. Armonk, NY, EE.UU.: IBM Corp.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2020). *Censos Económicos 2019*. [En línea]. Recuperado el 16 de julio de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#tabulados>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta Sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas, (ECOVID-IE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Ciudad de México. Recuperado el 3 de marzo de 2024, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>

- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Ciudad de México. Recuperado el 24 de febrero de 2024, de <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Séptima edición*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kottikaa, E., Özsoymerb, A., Rydenc, P., Theodorakisd, I.G., Kaminakise, K., Kottikasf, K.G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- KPMG, International Cooperative. (2019). *Empresas Familiares en México. Tiempo de sucesión en un escenario disruptivo*. KPMG Cárdenas Dosal SC., Ciudad de México [En línea]. Recuperado el 24 de febrero de 2024, de <https://acortar.link/wcHJpc>
- Laloux, F. (2019). *Reinventar las organizaciones*. 6ª edición. Barcelona: Arpa Ediciones.
- Lara Álvarez, Jorge. (2022). Inclusión financiera en México. Impacto del acceso al financiamiento a través de FIRA en los ingresos por ventas de las empresas. *Realidad, datos y espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 13(1), 5-17. <https://acortar.link/zDwFez>
- Ledesma, R. D., Ferrando, P. J., & Tosi, J. D. (2019). Uso del Análisis Factorial Exploratorio en RIDEP. Recomendaciones para Autores y Revisores. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 52(3), 173-180. <https://doi.org/10.21865/RIDEP52.3.13>
- López Posada, L. M., Parra Alviz, M., & Rubio Guerrero, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401105.html>
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
- Macías García, M. Á., Sánchez Tovar, Y., & Zerón Félix, M. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 26-37. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27331/27990>
- Martinkienė, J., Valackienė, A., & Vaikšnoras, M. (2021). Leadership through empowerment of human resources during the pandemics. *Vadyba Journal of Management*, 2(37), 45-53. <http://doi.org/10.38104/vadyba.2021.2.05>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massis, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*, 62, 213–241. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>

- Paz-Pérez, D. E. (2023). Intención de uso de estrategias fiscales en empresas familiares en el sur de Tamaulipas, México. *CienciaUAT*, 17(2), 130-145.
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v17i2.1665>
- Pizarro Romero, K., & Martínez Mora, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral KMO y esfericidad de Bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*, 5, 903-924.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4453224>
- Rojek, T. (2013). Outsourcing in the Contemporary Structure of the Business Management Process. En Jaki, A., & Mikula, B. (Eds.): *Knowledge – Economy – Society. Management in the face of contemporary challenges and dilemmas*, (115-124). Cracow, Foundation of the Cracow University of Economics.
- Román Muñoz, O. (2015). La estrategia como un proceso mental. *Revista Gestión y Desarrollo*, 8(1), 17-50.
<https://doi.org/10.21500/01235834.1821>
- Ruiz-Domínguez, V. E., Álvarez-Orozco, D. G., & Durán-Alejo, P. M. (2023). Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 19(1), 48-66.
<https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.320>
- Sánchez Muñoz, N. E., García Fernández, F., & Sánchez Aldape, A. (2015). La cadena agroindustrial de la caña de azúcar. En García Fernández, F. (Coord.): *Estrategias de desarrollo regional para Mante, Tamaulipas. Construyendo una región del conocimiento*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
<https://acortar.link/s5caqk>
- Sari, M., Irfan, I., Jufrizen, J., & Deli, L. (2020). The Testing Model of Financial Management Ability of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(3), 584-601.
<https://doi.org/10.22219/jrak.v10i3.13331>
- Suaza Arcila, J. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 592-606.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Valencia de Lara, P., & Patlán Pérez, J. (2012). El Empresario descubridor de oportunidades de mercado: puntos centrales de la teoría de Kirzner (The opportunity seeker entrepreneur: Kirzner's theory core points). *TEC Empresarial*, 5(1), 31–38.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/609
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Décimo tercera edición. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Vega, R. (2016). Variables que determinan el endeudamiento de las empresas familiares. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 22, 133-154. <https://acortar.link/JRGazo>