



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES

“IMPACTO ECONÓMICO DE LAS PYMES EN MÉXICO”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

P R E S E N T A N :

DIANA NATXIELLY HERNÁNDEZ MARTÍNEZ  
AURORA PELCASTRE PABLO  
ANA REYNOSO VILLANUEVA  
VICTOR SUÁREZ GARCÍA



CONDUCTOR: C. P. SERGIO ADRIÁN VARGAS PRIOR

MÉXICO D. F.

DICIEMBRE 2009.

## **Dedicatorias:**

### **Dedicatorias:**

Nunca un año se presentó con tantas pruebas y obstáculos, con seguridad puedo decir que los aprendizajes obtenidos en este proceso servirán para seguir adelante con más fuerza y firmeza.

A mis padres porque ahora los comprendo y sé que el serlo implica una gran responsabilidad y mucha paciencia, además de todos los esfuerzos y sacrificios que hay que hacer por tratar de sacar adelante los hijos.

A mis hijos Kami y Sebastián siempre luchen por lo que quieran nada es imposible, vean los problemas de la vida como retos a superar y siempre tengan hambre de saber más que nadie les diga hasta donde pueden llegar, solo ustedes son dueños de sus propias decisiones y de su vida sean muy felices los amo.

A Néstor, por el simple hecho de estar en mi vida, como compañero de muchas batallas y espero que de toda la vida gracias.

A mi tío Ricardo que siempre tuve su apoyo con sus consejos, pláticas y regaños, en pocas palabras más que un tío es mi amigo que sé que siempre que lo necesite va a estar ahí gracias.

*Diana Natxielly Hernández Martínez*

Dedico esta tesis a mis padres: Mariano Pelcastre y Gregoria Pablo a los cuales quiero agradecer por el apoyo brindado para ser una profesionalista con alto sentido de responsabilidad, por todas y cada una de las palabras de aliento que me ayudaron a superar mis retos; por su comprensión paciencia e incondicionalidad para proporcionarme todo aquello que necesité para poder salir adelante y terminar mi carrera.

A mi esposo Miguel Clara que siempre me apoya y me da la fortaleza suficiente para continuar con mis anhelos a pesar de los obstáculos, el que esta siempre presente cuando necesito de un consejo y un fuerte abrazo, gracias por acompañarme en esta aventura llena de retos que me ha proporcionado la experiencia necesaria para crecer en el ámbito profesional y sentimental.

A mi jefe que siempre está al pendiente de mis experiencias profesionales, escuchándome y proporcionándome consejos llenos de sabiduría y buena intención para enriquecer mi formación profesional. Gracias Guillermo Sarmiento por todos esos buenos consejos que me han hecho crecer y ser cada día mejor.

*Aurora Pelcastre Pablo*

Mi hermosa mami, por creer en mí y hacerme sentir que todo es posible. Por tu protección, tus consejos, tu sabiduría, tu coraje y valor. Por dedicarme tu vida. Gracias por ser el motor que no me deja rendirme. Mami, lo mejor está llegando!

A mi papá, por atreverse a vivir sin tener idea cómo, porque aunque nunca te lo he dicho, te admiro mucho. Gracias por ser mi papá.

Ale y Mimí, gracias por ser mis hermanas y mejores amigas, a Ale por confortarme y ser mi ejemplo, eres extraordinaria nena. Mimí por el aprendizaje, por dejarme ser esa persona en quien confías y que sabes que daría todo por ti. Gracias hermanitas por los sueños y esas risas interminables.

Ditto, mi vida se divide en antes y después de ti. Siempre agradeceré haber coincidido contigo. Lamento tanto la tardanza. Contigo no necesito máscaras, tú ves mi alma justo como es. La magia de tu ser lo llevaré siempre en el corazón, amarte ha sido uno de los regalos más hermosos de mi vida.

Ma Lupita, es sorprendente que no necesitamos llevar la misma sangre para amarnos. Gracias por los consejos siempre a tiempo.

Francisco Guerrero y Salvador González, gracias por creer en mí cuando nadie lo hacía, por ésa primera oportunidad, por todo su apoyo e impulso, por ser mi segunda familia.

Normita, te fuiste tan pronto y me enseñaste tanto. Aprender a amarte fue tan fácil y aún no aprendo a despedirme. No pasa un solo día sin recordarte.

A la música, por darle alas a mis sueños.

Aurora y Alejandro, gracias por hacer más fácil éste viaje. Tienen un lugar muy grande en mi corazón.

Ari, Gaby, Enrique, por aceptarme como soy y darme su amistad incondicional, Ariane Gervasio, por ser mi hermana en el momento que más lo necesité, y todos mis amigos de Canadá, porque sin saber quien soy, me dieron su amor y amistad sin preguntar y sin juzgar...sólo decidieron amarme, volveremos a vernos niños!

A la familia Basañez y mi familia de Las Flautas, por todo el amor y las porras.

A la vida, por esta segunda oportunidad.

*Ana Reynoso Villanueva.*

Dios por darme la oportunidad de concluir esta etapa en mi vida,  
A mi hijo por ser parte de mi motivación,  
A mis padres por ser parte de mi soporte,  
A mi pareja por ser parte de mi esperanza,  
A mi familia por brindarme su calidez,  
Y a mi profesor de este seminario por recordarme lo mucho  
que puedo crecer.

*Victor Suárez García*

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>Panorama general de las pequeñas y medianas empresas (PyMES)</b>	<b>14</b>
<b>1.1.</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>15</b>
<b>1.2.</b>	<b>Definición de PyME</b>	<b>19</b>
<b>1.3.</b>	<b>Características de las PyMES</b>	<b>20</b>
<b>1.4.</b>	<b>Clasificación de las PyMES</b>	<b>21</b>
<b>1.5.</b>	<b>Desarrollo económico de las PyMES</b>	<b>26</b>
1.5.1.	La globalización y su impacto en las PyMES	27
1.5.2.	Las PyMES en el ámbito mundial	28
1.5.3.	Las PyMES en México	30
1.5.4.	La crisis económica mundial impactando al sector PyME de México	32

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>Marco legal de las Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>37</b>
<b>2.1.</b>	<b>Regulación para la creación y fomento de las PyMES</b>	<b>38</b>
<b>2.2.</b>	<b>Novedades en materia fiscal para apoyar a las PyMES</b>	<b>49</b>
<b>2.3.</b>	<b>Tratados económicos, nacionales e internacionales que facilitan el crecimiento de las PyMES</b>	<b>55</b>

<b>2.4.</b>	<b>Panorama Jurídico Laboral</b>	<b>59</b>
<b>2.5.</b>	<b>Principales barreras y repercusiones</b>	<b>62</b>
2.5.1.	Emprendiendo como "Persona Física"	71
2.5.2.	Emprendiendo como "Persona Moral"	74

### **CAPÍTULO III.**

<b>3.</b>	<b>Apoyos financieros para las PyMES</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Apoyo gubernamental</b>	<b>77</b>
<b>3.2</b>	<b>Asesoría y programas de apoyo a las PyMES exportadoras</b>	<b>80</b>
<b>3.3</b>	<b>Apoyo del sector bancario</b>	<b>85</b>
<b>3.4.</b>	<b>Apoyo del sector privado (SOFOLLES Y SOFOMES)</b>	<b>88</b>
<b>3.5</b>	<b>Barreras económicas</b>	<b>90</b>

### **CAPÍTULO IV.**

<b>4.</b>	<b>Factores determinantes para el crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PyMES)</b>	<b>98</b>
<b>4.1.</b>	<b>Incubadoras de Negocios en México</b>	<b>98</b>
4.1.1.	Definición de Incubadoras de Negocios	99
4.1.2.	Importancia de las incubadoras de Negocios	99
4.1.3.	Clasificación de las Incubadoras de Negocios	99
<b>4.2.</b>	<b>Plan de Negocio</b>	<b>100</b>
4.2.1.	Información en el plan de negocios: una evaluación	

	sistemática de todos los factores esenciales para los fines y objetivos de la PyME	102
4.2.2.	Pasos para un excelente plan de negocios	105
4.2.3.	Factores necesarios que darán origen a un negocio exitoso	105
<b>4.3.</b>	<b>Las armas estratégicas de la Pequeña y Mediana Empresa</b>	<b>108</b>
4.3.1.	Flexibilidad	108
4.3.2	Rapidez de reacción	109
4.3.3	Segmentación	110
4.3.3.1	Ventajas de la segmentación para una PyME	111
4.3.4.	Contacto con el cliente	114
4.3.5	Conclusión	115
<b>4.4.</b>	<b>Recursos, costo-beneficio</b>	<b>116</b>
4.4.1.	Mercado	118
4.4.2.	Costo	120
4.4.3.	Ventas	123
4.4.4.	La Publicidad y las Pymes	125
<b>4.5.</b>	<b>Barreras de costo y mercado para el desarrollo de la PyMES</b>	<b>126</b>

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>Caso practico</b>	<b>130</b>
-----------	----------------------	------------

<b>5.1.</b>	<b>Antecedentes de la Empresa</b>	<b>130</b>
<b>5.2.</b>	<b>Información Financiera</b>	<b>134</b>
5.2.1.	Estado Resultados	<b>134</b>
5.2.2.	Estado de Posición Financiera	<b>135</b>
<b>5.3.</b>	<b>Planteamiento de Necesidades y Expectativas</b>	<b>136</b>
<b>5.4.</b>	<b>Análisis Financiero. (Método Marginal)</b>	<b>137</b>
5.4.1.	Determinando el punto de equilibrio por línea de producto	<b>138</b>
5.4.2.	Determinando su punto de equilibrio dinámico	<b>139</b>
5.4.3.	Determinando su punto de óptima utilidad	<b>141</b>
<b>5.5.</b>	<b>Informe</b>	<b>142</b>
<b>Conclusión</b>		<b>144</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>146</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel muy importante en el desarrollo económico de las naciones y el interés por impulsarlas cobra cada vez más fuerza, no sólo en los países desarrollados, sino también en los que están en vías de, cómo lo es México.

Esto se debe principalmente a la gran cantidad de establecimientos, mismos que representan una excelente fuente de empleos, contribuyendo al Producto Interno Bruto y a los múltiples beneficios que esto conlleva, como por ejemplo; apoya al consumo y por ende la reactivación de la economía, fomenta la creación de los productos elaborados en el país, abriendo así, diversos mercados en el extranjero, entre otros.

Ante la mayor exigencia competitiva de los tiempos actuales, ha obligado a que gran parte de las pequeñas y medianas empresas se conviertan en compañías que planean de manera estratégica su futuro, contando con una mejor organización, explorando de forma analítica la manera de como poder desarrollar completamente su potencial, logrando implementar esquemas de crecimiento a corto y largo plazo. Con esta nueva actitud, las empresas cuentan actualmente con un mayor sentido profesional.

El reconocimiento de las pequeñas y medianas empresas como un motor de la economía actual, ha llevado al sector público y privado a desarrollar diversos programas de financiamiento para incentivar el crecimiento y consolidación de las mismas en México, provocando una nueva relación comercial, más responsable y

de mayor compromiso entre ambas partes, lo cual se refleja en un manejo más estructurado, teniendo así como respuesta una mayor cercanía por parte del sector gubernamental y de la banca hacia este sector.

En el caso de México, los esfuerzos por alentarlas se han visto reflejados con la creación de diversos programas de apoyo y fomento, aunque a la fecha, no se han alcanzado aún los resultados esperados y las instituciones bancarias ahora cuentan con un área especializada para crear nuevos esquemas y productos que son ofrecidos por especialistas en este ámbito.

Las PyMES son eslabones fundamentales para que la economía de las naciones crezca y se vuelva competitiva, tanto interna como externamente, por lo tanto, influirá de manera directa en el país la forma en la que estas se desarrollen, pese aún, a la problemática que enfrentan para poder sobrevivir frente a las grandes empresas y los desequilibrios económicos, volviéndose así más productivas y eficientes.

Si bien, pareciera que hablar de PyMES está de moda, lo cierto es que están soportando tiempos difíciles y superándolos, gracias a que, cada vez existe más información, apoyos y ganas de impulsarlas, denotando con ello que en una economía dependiente e inestable se hace urgente una nueva cultura empresarial, basada en la información y en la equidad al emprendedor.

## **CAPÍTULO I**

- 1. Panorama general de las pequeñas y medianas empresas (PyMES)**
- 1.1. Antecedentes**
- 1.2. Definición de PyME**
- 1.3. Características de las PyMES**
- 1.4. Clasificación de las PyMES.**
- 1.5. Desarrollo económico de las PyMES**
  - 1.5.1. La globalización y su impacto en las PyMES
  - 1.5.2. Las PyMES en el ámbito mundial
  - 1.5.3. Las PyMES en México.
  - 1.5.4. La crisis económica mundial impactando al sector PyME de México

## **1.- Panorama general de las pequeñas y medianas empresas (PyMES)**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Es necesario reconocer que cada segmento empresarial tiene necesidades particulares y requieren de apoyos específicos y focalizados a su naturaleza para lograr su desarrollo y consolidación.

Por lo anterior, la estrategia de atención a las PyMES, centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresa gacela y empresas tractoras; los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco productos: Financiamiento, Comercialización, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación y Desarrollo Tecnológico.

Mucho se ha hablado de las PyMES a través del tiempo, ¿Qué son?, ¿Cuándo surgen?, ¿Qué características tienen?, ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? ¿Qué representa una Pyme en un país como el nuestro?, etc., todo esto será abordado a lo largo de esta compilación, con un enfoque práctico, esperando sea de interés general.

## **1.1. Antecedentes**

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pequeñas y Medianas (PyMES), encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado aquéllas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado, estas, en su mayoría, se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En cuanto a la evolución de las PyMES en México, éstas han tenido tres etapas perfectamente definidas:

La primera se refiere a que las PyMES en general y sobre todo las dedicadas al Sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía Argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Para el caso de las PyMES en México, el modelo de sustitución de importaciones

exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente.

Tales limitaciones impidieron que las PyMES alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las PyMES.

Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las PyMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

En cuanto al marco normativo legal de sus actividades económicas, éste lo establecía la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI– (actualmente es la Secretaría de Economía). Y los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954. Incluso los criterios son diferentes en cada país y corresponden a la definición de su tamaño y el grado de su desarrollo. Es decir, el concepto es variable cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica”.

En 1961, el *Fondo de Garantía y Fomento*, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las siguientes características de las MIPyMES:

- a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la elaboración de los productos) y/o experiencia comercial.
- b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria.
- c) Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semibásicos que alimentan a la producción de las grandes industrias; es decir, estas últimas dependen en alto grado de aquéllas.
- d) Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.
- e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra. En una palabra, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria.
- f) Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.
- g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.

Finalmente, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, resultando de un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

En el año de 1978 se creó el *Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña* (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta 5 personas se les consideraba como talleres artesanales y no entraban a este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del *Plan Nacional de Desarrollo Industrial*, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces).

Por su parte, los fondos de fomento a las MIPyMES, como son el Fondo de Garantía para la Industria (FOGAIN) y el *Fondo de Fomento a la Industria* consideraron, desde 1985, como pequeña empresa a aquella cuyo capital contable tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos.

Por último, el *Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña*, consideró tanto a la pequeña como a la mediana empresa con un capital mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos.

## **1.2. Definición de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES).**

La pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PyME), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

La definición de empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa, y podemos definirla como:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”

Las PyMES, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o

servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores.

### **1.3. Características de las PyMES**

Existe una serie de características comunes en este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- a) Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no esta capacitada para llevar a cabo esta función.
- b) El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.  
Falta de acceso de capital: es un problema que se da por dos causas principales que son la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.
- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- e) Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.
- f) Su número de empleados en el negocio crece y va de 1 hasta 250 personas.
- g) Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- h) Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- i) Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, dependiendo de sus ventas y utilidades.
- j) Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

#### **1.4. Clasificación de las PyMES**

Antes de conocer la clasificación de las PyMES, primero debemos hacer mención de la clasificación de las empresas. Como lo hemos mencionado al principio de este capítulo existe una gran variedad de criterios para definir lo que es una PyME, en México, el criterio de clasificación de las empresas es referente a su tamaño con base en el sector económico y el número de empleados.

La clasificación vigente desde 2002 según la Secretaría de Economía es la siguiente:

TAMAÑO	SECTOR		
	MANUFACTURERO	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Hoy en día los criterios son diferentes entre las instituciones dedicadas a la política de fomento como lo es la Secretaría de Economía y las instituciones de financiamiento como lo es Nacional Financiera (NAFIN), la cual además de considerar al personal ocupado también toma en cuenta el monto de las ventas anuales generadas por la entidad, así como un límite máximo combinado de ambos factores.

El 07 de julio de 2009, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público modificaron la clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en el país, que curiosamente, establece los límites de sus ventas anuales en dólares.

La nueva legislación establece una nueva diferenciación que se realizará según el número de trabajadores y en el monto de sus ventas anuales, lo que pretende evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y que negocios con altos niveles de venta participen en programas diseñados para MiPyMES.

En la nueva definición, las micro empresas serán consideradas como aquellas empresas con hasta diez trabajadores y cuyo monto de ventas anuales no supere los 303 mil dólares; y en de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), se deberá contar con un rango de empleados de 11 a 30, con ventas anuales de 303,001 hasta 7.5 millones de dólares. En cuanto a las de las PyMES del sector industrial y de servicios, serán aquéllas con entre 11 y 50 trabajadores, con ventas también en un rango de 303,001 hasta 7.5 millones de dólares.

Por otra parte, las medianas empresas serán aquéllas con ventas anuales de desde 303,001 hasta los cerca de 19 millones de dólares. En el área de comercio el rango de trabajadores será desde 31 hasta 100; en el de servicios de 51 a 100 y en la industria de 51 a 250 empleados.

A continuación se muestra la clasificación de las PyMES según NAFIN:

Cuando hablas de las PyMES en México, no hay consenso en el número de empresas en México. El IMSS registra 650,000 (aprox.) empresas cotizando (ver figura: 1).

INEGI y STPS contabilizaron 3, 575,587 negocios en la Encuesta Nacional de Micro negocios 1996, de los cuales 2, 996,440 son trabajadores por cuenta propia. Según el Censo Económico INEGI 1994 el 99% son micro, pequeñas y medianas empresas, distribuido dicho porcentaje (ver figura: 2).

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

(Figura: 1)

Tamaño	%
Micro	97.3
Pequeñas	2.3
Medianas	0.3
Grandes	0.1

(Figura: 2)

Una vez que hemos identificado claramente los factores que identifican a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas podemos mencionar su clasificación. Dentro del sector PyMES podemos encontrar dos tipos las de subsistencia y las de Acumulación.

Las PyMES de subsistencia se caracterizan por no tener capacidad de acumulación y por ser inestables, tener equipos de trabajo simples y combinar la actividad empresarial con la doméstica; en la mayoría de los casos, el propietario comparte el trabajo con los subordinados u operarios. Por el bajo nivel tecnológico, este tipo de establecimientos solo tienen la capacidad de satisfacer una demanda de mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, lo que los coloca en un segmento inferior con un margen limitado de utilidad para su capitalización y crecimiento.

Las PyMES de acumulación realizan su actividad productora con un excedente lo que les permite adecuar sus equipos y mantener un flujo de producción conforme con los inventarios de materias primas y mercancías terminadas. Compiten en el mercado interno con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad, generalmente en segmentos de demanda insatisfechas de empresas medianas o grandes; además, sus trabajadores son asalariados con alta rotación por las condiciones contractuales, y la baja calificación técnica en el oficio. Dentro de la PyME de acumulación existen 2 subtipos, la simple y la ampliada.

Las de acumulación simple, tienen un margen de utilidad reducido, una lenta incorporación de nuevas tecnologías productivas, y 5 o menos trabajadores.

Las de acumulación ampliada, son más dinámicas, tienen capacidad de modernización y operan con más de cinco trabajadores.

### **1.5. Desarrollo Económico de las PyMES**

La importancia de las PyMES en la economía se basa en que:

- a) Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- b) Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- c) Reducen las relaciones sociales términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- d) Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- e) Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PyMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado, a ello se agrega que cada día las empresas reorganizan sus sistemas administrativos, adaptan y desarrollan nuevas

tecnologías, tratan de vincularse más con las políticas económicas del Estado a fin de ser más competitivas, aprovechando las aperturas y colaboraciones que éste les puede proporcionar, no sólo para operar exitosamente en el mercado interno.

Si bien es cierto que las PyMES han dejado de hacer su tarea en lo referente a la capacitación de su personal y a la modernización de sus procesos productivos, también es cierto que les es necesario contar con planes y/o programas estatales que contemplen, en primer lugar, la reestructuración de la educación, de tal forma que el sector educativo esté acorde con las necesidades reales del sector productivo. Hay que favorecer especialmente a este sector ya que las PyMES ante la realidad actual requieren de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

### **1.5.1. La Globalización y su impacto en las PyMES**

La carencia casi generalizada de una cultura empresarial, característica de los empresarios de PyMES, independientemente de la calidad de sus productos y/o servicios, les impide en la actualidad y de manera significativa, ser más competitivos en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

En la actualidad, el mundo está formado por economías entrelazadas; de sistemas de normas y convenios internacionales que regulan las actividades comerciales e incluso las políticas que tienden a unificar tanto la calidad de las empresas, como sus productos, servicios y procesos productivos, en este contexto, el comercio global opera bajo el aseguramiento de la calidad en las relaciones entre productores,

comercializadores y prestadores de servicios, con el interés o intención de hacer más duraderas las relaciones comerciales, siempre y cuando se de cumplimiento tanto a las especificaciones de los tratados comerciales como a los sistemas de normas en ellos inscritos.

La tendencia existente de los países es de agruparse en bloques económicos que promueven y establecen el comercio basado en conveniencia propia, esto exige la creación y utilización de estrategias de calidad.

Esta medida tiene por objeto asegurar un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnen los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto, quien desee participar en el comercio global, tiene que demostrar, a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios, etc.), que es merecedor de ello.

### **1.5.2. Las PyMES en el ámbito mundial**

En la comunidad europea, las PyMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la

necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las PyMES".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

China tiene más de 42 millones de PyMES, que contribuyen a más del 60% del PIB de la nación, del 50% de los ingresos fiscales, del 70% del comercio de importación y exportación y del 80% del empleo urbano.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las PyMES de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PIB en casi un 50%.

En Francia, sólo se adjudican a PyMES independientes el 36 % de los contratos públicos, mientras éstas representan el 50 % del PIB.

De acuerdo a datos brindados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la presencia de las PyMES en la estructura económica de la región es relevante, al representar un importante porcentaje de variables como la producción, el empleo y el número de empresas. Se calcula que las PyMES son responsables de entre el 25% y el 40% de la generación de empleo en la región, así como también de entre el 15% y el 25% total de la producción de bienes y servicios.

El papel de las PyMES a nivel exportador es más pequeño pero también significativo, al representar entre el 1% y el 3% del total de las exportaciones de la región

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Las pymes generan cerca del 40% del PIB total, y sostienen más del 70% del empleo en la economía colombiana.

### **1.5.3. Las PyMES en México**

En México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las Pymes, fenómeno que no es privativo de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo.

En el país el 80% de las PyMES fracasa antes de los primeros tres años de operación y el 70% de ellas no llega al lustro de existencia. Sin embargo, hay quienes siendo más drásticos aseguran que más de la mitad de las nuevas empresas quiebran durante el primero o segundo año de vida.

Entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes:

- a) Inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones.

- b) Falta de financiamiento o carestía del mismo, e inapropiada infraestructura técnico-productiva.
- c) Carencia de recursos tecnológicos.
- d) La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.
- e) Competencia desleal del comercio informal.
- f) Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.
- g) En general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Mencionando lo anterior la PyME en México aún no ocupa el lugar esperado, ni ha obtenido el crecimiento deseado, y uno de los principales motivos es la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización. Y esto nos demuestra que en México se necesita elevar el nivel competitivo de las empresas, mediante la implementación de estrategias de gestión de calidad.

Una estrategia de calidad aplicada de la forma correcta, vigente y confiable, se preocupa por fomentar los valores personales de los integrantes de su empresa con los valores corporativos, la capacitación constante en todos los niveles y áreas de la empresa harán del personal el capital más estratégico de la empresa.

Dentro de este panorama, los empresarios de PyMES de México, no tienen más alternativas que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo,

imitando a aquellas que les den ventajas comparativas con relación a los grandes y muy grandes emporios comerciales, especialmente alianzas estratégicas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas.

Sin duda, el reto es enorme pues la búsqueda infructuosa de financiamiento, el escaso acceso a nuevas tecnologías, la deficiente productividad del personal y la tediosa tramitología, son algunos aspectos que obstruyen el desarrollo del sector.

A nivel de la empresa, es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la competitividad y busque, en consecuencia, aliados importantes.

Capaciten a profesionales con la finalidad de que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en función de hacer realidad una cultura de calidad y productividad que las empresas requieren y se adapten a las realidades del presente.

#### **1.5.4. La crisis económica mundial impactando al sector PyME de México**

La actual crisis económica internacional, es de carácter global y sus determinantes son de naturaleza estructural.

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) está siendo severamente afectado por la actual crisis, lo que se constata en muchas mayores dificultades para acceder al crédito, ahora con condiciones más exigentes. En el caso

de las PyMES, debe tenerse en cuenta que además del requerimiento de créditos para inversión, ellas acuden a fuentes de financiamiento para garantizar el flujo de caja o para operaciones de comercialización de sus productos en los mercados nacionales o de exportación. No debe olvidarse además, que el estrato PyME es percibido por los entes financieros privados, como uno de clientes de alto riesgo, dada la débil estructura productiva del sector y además por la carencia de garantías tangibles que satisfagan los requerimientos de aval de la banca.

Adicionalmente, la competencia por los créditos se agudiza en las actuales condiciones, entre las empresas grandes y las PyMES, con resultados adversos para éstas últimas.

Otro elemento que afecta drásticamente a las PyMES exportadoras, es la reducción aguda de la demanda externa, lo que les dificulta poder colocar sus productos y servicios en los mercados internacionales.

El deterioro en las exportaciones, la reducción de ingresos del turismo y de las remesas, así como la caída en la inversión externa, han puesto en riesgo la supervivencia de las empresas más pequeñas, que son las más vulnerables.

En México, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) generan 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y 72 por ciento del empleo, de acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).

Debido a ello, las PyMES son un sector productivo importante en la época de crisis pues “son la principal fuente de empleo, realizan un significativo aporte al PIB y sobre todo constituyen garantía de democratización de oportunidades y generación de ingresos que coadyuvan a elevar los niveles de vida y bienestar del conjunto de la sociedad”.

Asimismo, desde 2008 México emprendió una serie de acciones a través de políticas fiscales como el Programa para Impulsar el Crecimiento y el Empleo (PICE), que consta de un estímulo fiscal de 90,300,000,000.00 de pesos para infraestructura.

También se cuenta con programas como el de compras de gobierno a las PyMES, y la reducción de aranceles en productos importados de países con quienes no se tienen tratados de libre comercio.

Por otra parte, se apoyó con políticas sectoriales en la creación del Fideicomiso México emprende, que otorgó crédito para financiamiento de hasta 250 mil millones de pesos, el Acuerdo Nacional a Favor de la Economía Familiar y el empleo y el apoyo de Nacional Financiera y Bancomex a las pequeñas y medianas empresas.

El organismo explicó que para 2009 México cuenta con un plan de apoyo a PyMES, debido a que la crisis originó que cerraran 15 mil empresas del Distrito Federal, por lo que se ejecutarán medidas de mediano y largo plazo para eliminar trámites, asesorar a los nuevos negocios y darles seguimiento durante un año.

Además, el gobierno federal anunció que durante los próximos cuatro años se destinarán 250 mil millones de pesos para apoyar a 400 mil pequeñas y medianas empresas.

En el primer trimestre la Secretaría de Economía otorgó siete mil millones de pesos a través del programa México Emprende y colocó mil millones de pesos en garantías que permitirían la disponibilidad de 18 mil millones de pesos para créditos.

## **CAPÍTULO II**

- 2. Marco legal de las Pequeñas y Medianas Empresas.**
- 2.1. Regulación para la creación y fomento de las PYMES.**
- 2.2. Novedades en materia fiscal para apoyar a las PYMES.**
- 2.3. Tratados económicos, nacionales e internacionales que facilitan el crecimiento de las PYMES.**
- 2.4. Panorama Jurídico Laboral**
- 2.5. Principales barreras y repercusiones.**
- 2.5.1. Emprendiendo como "Persona Física"
- 2.5.2. Emprendiendo como "Persona Moral"

## **2.- Marco legal de las Pequeñas y Medianas Empresas.**

El marco legal para las pymes es, en especial, de suma importancia, ya que este nos llevara a conocer los lineamientos bajo los cuales la empresa será constituida, afectando así de forma directa tanto su desarrollo económico, como el impacto social que tendrá, esto es debido a que sus derechos y obligaciones cambian de acuerdo a las necesidades, tamaño y forma en la que sea creada cada entidad.

Dentro de este marco podemos encontrar que las pymes se encuentran regidas por diversas leyes como cualquier empresa ya sea comercial, prestadoras de servicios o productivas, entre las cuales podemos observar el código de comercio, la ley de impuesto sobre la renta, la ley federal del trabajo, entre otras, presentando generalmente en sus primeros artículos un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo, es decir, la empresa.

Recurrir a una asesoría legal para constituir una empresa debe verse más, como una inversión a largo plazo o como un activo de la empresa que como un gasto; siendo necesario asesorar a la gente para que defina, con base en el giro de la empresa que arranca, la mejor forma para constituir la, aún si esta tiene un fuerte perfil familiar, lo que evitará, además de problemas legales, problemas con una carga emotiva o sentimental.

En México muchas PYMES descuidan el aspecto o marco legal en el que diariamente están inmersas, pues se enfocan a la parte contable. Sin embargo,

“cuando la empresa crece y necesita, por ejemplo, apalancarse en un crédito, o que entran nuevos socios o algunos desean salirse o vender su parte, es necesario que tengan al día diversos documentos y cumplan con ciertos requisitos legales”

En cuanto al funcionamiento diario y hacia el exterior las PYMES requieren de asesoría legal, “sobre todo, por estos procesos de globalización, competencia y propiedad industrial en los que México se encuentra inmerso. Por ejemplo, el uso de nombres, procesos o servicios que estén registrados pueden ocasionarle a la empresa alguna responsabilidad en la que pueda perder gran parte de su patrimonio o en el peor de los casos desaparecer del mercado, con la consecuente pérdida de empleos”.

## **2.1 Regulación para la creación y fomento de las PYMES.**

Lo primero que se debe considerar al crear una PYME es la forma en que será constituida, ya sea como persona física o moral, teniendo esta última diferentes características dependiendo del tipo de sociedad que se quiera constituir, ya sea por el tipo y monto del capital con el que se cuente, número de accionistas o sus obligaciones, siendo en la Ley General de Sociedades Mercantiles donde se encuentran detalladas cada una de las diversas opciones para su creación, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

### **a) Sociedad Anónima (S. A.)**

Se conforma de un mínimo de dos accionistas y \$50,000.00 como capital social, éste

capital está representado por acciones, los accionistas están obligados únicamente al pago de sus acciones y para su administración se nombra a un administrador único o consejo de administración pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.

**b) Sociedad en Nombre Colectivo (S. N. C.)**

Sin mínimo legal de accionistas, ni capital social para su constitución, su capital está representado por acciones y sus socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad, para su administración puede tener a uno o varios administradores pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.

**c) Sociedad en Comandita Simple (S. C. S.)**

Puede integrarse con uno o varios socios, sin mínimo legal de capital social y éste se representa por partes sociales, en éste los socios, también llamados comanditarios no pueden ejercer administración de la sociedad.

**d) Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.)**

No pueden integrarla más de 50 socios, su capital social mínimo es de \$3,000.00 y está representado por partes sociales, los accionistas responden únicamente al pago de sus aportaciones y puede ser administrada por uno o más gerentes, socios o extraños de la sociedad.

**e) Sociedad en Comandita por Acciones (S. C. A.)**

Puede conformarse por uno o varios accionistas, sin mínimo legal para su capital social, y sus accionistas y su administración es igual a lo sociedad en comandita simple.

## **f) Sociedad Cooperativa (S. Co.)**

Se conforma con un mínimo de 5 socios, su capital social es de acuerdo a lo que aporten los socios, donativos que reciben y rendimientos de la sociedad. Su capital está representado por las operaciones sociales, las obligaciones de los accionistas son procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata. Su administración es con una asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones que designe la asamblea general.

Una vez que se tiene la forma en que será constituida la PYME, es necesario cumplir con ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

### **a) Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)**

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

### **b) Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)**

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

- a). Datos generales de los socios.
- b). Objeto social.
- c). Denominación o razón social.
- d). Duración de la sociedad.
- e). Importe del capital social.
- f) Domicilio social.
- g) Órgano de administración.
- h). Vigilancia.
- i). Bases para la liquidación.

### **c) Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Dentro del mes siguiente a:

- a)** Su constitución, las sociedades (personas morales).
- b)** Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal. También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

### **c)Secretaría de Salud**

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

### **d)Instituto Mexicano del Seguro Social**

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades.

Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

### **e)Institución Bancaria**

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

#### **f) Sistema de Información Empresarial Mexicano**

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

#### **g) Coparmex**

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

#### **h) Sindicato**

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

#### **i) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

### **j)Secretaría de Economía**

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial. Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SE.

### **k)Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca**

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

### **l)Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

### **m)Comisión Nacional del Agua**

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se

debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

#### **n)Otras autorizaciones**

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras.

En cuanto al fomento para la creación de las PYMES, para promover el desarrollo económico nacional, el 30 de diciembre de 2002 se publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Mico, Pequeña y Mediana Empresa, con la finalidad impulsar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en dichas empresas.

Los objetivos de esta ley, según el artículo 4 de la misma son los siguientes:

#### **a) Establecer:**

- a)**Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES en el marco de esta Ley;
- b)**Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, del Distrito Federal, de los Municipios y de los Sectores para el desarrollo de las MIPYMES;
- c)**Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad

de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y

**d)** Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES.

**b) Promover:**

a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;

b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES;

c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;

d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores;

e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;

f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;

g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES;

- h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo,
- i) La cooperación y asociación de las MIPYMES, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.

Para fomentar el desarrollo para la competitividad de las PYMES la Secretaría de Economía elaborará los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, tomando en cuenta los objetivos y criterios establecidos en dicha ley, dichos programas deberán contener, entre otros:

- a. La definición de los sectores prioritarios para el desarrollo económico;
- b. Las líneas estratégicas para el desarrollo empresarial;
- c. Los mecanismos y esquemas mediante los cuales se ejecutarán las líneas estratégicas, y
- d. Los criterios, mecanismos y procedimientos para dar seguimiento, a la evolución y desempeño de los beneficios previstos en esta Ley.

La Micro-industria tiene características particulares que la diferencian de las Pequeñas y Medianas empresas, así mismo, en el marco legal de nuestro país existe una ley especializada para este sector, la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal; que tiene objeto impulsar el desarrollo de este sector mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y

de asistencia técnica y a su vez facilitar la constitución y funcionamiento de las personas morales correspondientes, simplificando trámites administrativos ante autoridades federales y promover la coordinación con autoridades locales o municipales para este último objeto.

Sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana, si satisfacen los requisitos que se establecen en dicha Ley, pueden obtener la cédula de microindustria que les permita tener reconocido para sus unidades económicas de producción el carácter de empresas de microindustria y gozar sus los beneficios, estos deberán indicar su nombre o, en su caso, la denominación comercial de la empresa, seguidos de las palabras "empresa micro industrial" o las siglas "MI" y "ART", tratándose de personas físicas se dediquen a la producción de artesanías, para su fácil identificación y distinguirlos en el otorgamiento de los beneficios correspondientes.

En el caso de una persona moral para que pueda ser considerada como empresa micro industrial, podrá hacerlo adoptando la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada que regula la Ley General de Sociedades Mercantiles, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal.

La denominación o razón social irán inmediatamente seguidas de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada Micro industrial" o de su abreviatura "S. de R. L. MI.", y de las siglas "ART" tratándose de personas morales que se dediquen a la producción de artesanías.

## **2.2 Novedades en materia fiscal para apoyar a las PYMES.**

Las autoridades fiscales han puesto en marcha diferentes programas de apoyo a los contribuyentes, con el propósito de facilitar a los ciudadanos la siempre compleja labor de cumplir con sus obligaciones fiscales.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) no se ha quedado atrás en la utilización de los últimos avances tecnológicos e implementará una herramienta electrónica para que, inicialmente los contribuyentes elegibles, realicen el registro de sus ingresos y gastos, con el fin de obtener en un solo documento todos los datos que necesitan para elaborar cada mes las diferentes declaraciones provisionales y, además, le servirá para preparar su declaración anual, esta herramienta o sistema es conocido como “Portal Tributario Pymes”.

A través de la denominada Resolución Miscelánea Fiscal de 2009, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el pasado 29 de abril del presente, se dan a conocer los requisitos, obligaciones y reglas con las que operará ésta aplicación electrónica, destacando entre otras.

Como requisitos de este sistema podemos encontrar que:

**a)** El uso de dicha herramienta electrónica para el cumplimiento de las obligaciones fiscales es optativo y, por lo tanto será obligatorio para el ejercicio en que se elija hacer uso de la opción.

**b)** Podrán utilizar ésta herramienta los contribuyentes que se mencionan a continuación, siempre que sus ingresos en el ejercicio inmediato anterior a aquél en que se ejerza la opción no hubiese excedido de \$4,000,000.00

**c)** Personas físicas : con actividades empresariales en el régimen general, del régimen intermedio, que obtengan ingresos por honorarios, que otorguen uso o goce temporal de bienes (arrendamiento), personas morales del régimen general de ley (Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta), personas morales del régimen simplificado (Título II-A de la LISR).

**d)** Por el contrario, no podrán utilizar este portal los siguientes contribuyentes:

a) Personas catalogadas como grandes contribuyentes, en términos del artículo 20, apartado B, del Reglamento Interior del SAT.

b) Personas físicas que tributen en el régimen de pequeños contribuyentes.

c) Personas morales que cumplan con las obligaciones fiscales por cuenta de sus integrantes.

d) Empresas integradoras

e) Sociedades cooperativas de producción que tributen en términos del capítulo VII-A del Título II de la LISR.

f) Personas morales no contribuyentes del Título III de la LISR.

g) Personas físicas o morales contribuyentes del impuesto especial sobre producción y servicios, del impuesto sobre automóviles nuevos o del impuesto sobre tenencia y uso de vehículos.

h) Contribuyentes obligados o que opten por dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales.

i) Residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país.

j) Fideicomisos.

e) Los contribuyentes que cumplan con los requisitos que se establecen, pueden efectuar de manera sencilla sus obligaciones fiscales, tales como expedir comprobantes, registrar sus operaciones, realizar el cálculo de sus impuestos, proceder al pago de los mismos, etc.

Entre las obligaciones que adquieren los contribuyentes tenemos las siguientes:

a) Presentar el aviso, a más tardar dentro del mes en que ésta opción se ejerza.

b) Por el ejercicio fiscal de 2009, quienes ya se encuentren inscritos en el RFC deberán presentar su aviso de opción a más tardar el último día de los meses de abril, mayo o junio de 2009.

c) Contar con la CIECF y FIEL.

d) Expedir a través del portal los comprobantes fiscales digitales por las actividades realizadas; en caso de operaciones con el público en general, los comprobantes simplificados serán sin el sello digital correspondiente.

e) Registrar a través del Portal todas sus operaciones de ingresos, egresos e inversiones. Las operaciones así registradas se consideran que cumplen con los requisitos, que en materia de contabilidad establece el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.

f) De manera opcional se puede llevar la nómina en el Portal, de lo contrario deberá registrarse el egreso por este concepto en el mismo.

- g) Conservar a disposición de las autoridades fiscales toda la documentación comprobatoria de las operaciones registradas a través del Portal.
- h) Llevar un solo registro de sus operaciones.
- i) Presentar declaraciones provisionales y definitivas de acuerdo con el calendario que para tal efecto publique el SAT en su página de Internet.
- j) Presentar los pagos provisionales correspondientes a períodos anteriores al mes en que se ejerza la opción, conforme a las disposiciones que resulten aplicables antes de optar por este esquema.

Por último este sistema se rige bajo las siguientes reglas:

- a) Las personas morales y físicas del régimen general, que opten por utilizar el Portal, aplicarán las disposiciones aplicables a personas físicas del régimen intermedio.
- b) Respecto a las personas morales, para la determinación del impuesto anual y los pagos provisionales se aplicará la tasa del 28% a la base gravable y a las personas físicas la tarifa prevista en los artículos 113 y 177 de la LISR.
- c) Se podrá deducir en forma inmediata los gastos efectivamente erogados respecto de activos fijos, gastos o cargos diferidos, a excepción de inversiones en automóviles y aviones, que se deducirán mediante depreciación fiscal.
- d) Respecto de las inversiones pendientes de deducir para efectos del ISR, a la fecha en que se opte por utilizar el Portal, se podrá continuar aplicando la depreciación fiscal o deducirlas en el ejercicio en que se ejerza la opción conforme al procedimiento previsto en esta norma, el cual básicamente consta

en tomar la deducción del saldo pendiente de deducir al mes anterior en que se haga uso de la opción.

- e) Las personas morales, en lugar de deducir el costo de ventas, deducirán las compras, por lo que deberán considerar como deducción el valor del inventario que tengan pendiente de deducir a la fecha en que ejerzan la citada opción.
- f) Se señala, que para efectos del punto anterior, el monto de los inventarios pendientes de deducir al 31 de diciembre de 2008, se deducirá en el ejercicio fiscal en el cual se ejerza la opción, estableciendo un procedimiento para su aplicación y actualización en pagos provisionales y en la declaración anual de 2009.
- g) Por otro lado, las personas morales que hayan optado por acumular los inventarios existentes al 31 de diciembre de 2004 conforme a lo establecido en el artículo tercero transitorio de 2005, deberán considerar como ingreso acumulable el monto del saldo del inventario pendiente de acumular que tengan al 31 de diciembre de 2008.

María del Rosario Pérez Zamarripa, administradora de promoción del SAT, ha indicado que "El objetivo es aumentar la capacidad administrativa de personas morales y físicas con actividad empresarial que generan ingresos moderados, debido a que para estos contribuyentes es difícil cumplir sus obligaciones fiscales".

Este proyecto tiene como universo potencial un total de 300,000 empresas de pequeño y mediano tamaño, a las que se pretende cubrir en su totalidad, debido a

que la herramienta podrá descargarse gratuitamente desde la página web del SAT.

El Portal Tributario PYMES busca entre otras cosas otorgar facilidades administrativas, que en época de crisis resultan alicientes para continuar en actividad.

De acuerdo con la funcionaria "contiene los criterios del SAT por lo que el cálculo de las declaraciones será exacto; sin embargo, las empresas no podrán hacer su declaración, pero les dará toda la información necesaria para llevarla a cabo sin contratiempos".

El Portal Tributario PYMES no deja de ser una buena opción y, de esta forma contar con una herramienta gratuita para llevar la contabilidad; sin embargo, el buen control administrativo y el conocimiento fiscal sigue siendo fundamental para la salvaguarda y el debido soporte documental de las operaciones.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que ésta herramienta estará diseñada y acorde con los denominados "criterios normativos" y "criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras" emitidos por el SAT, criterios que en su mayoría no tienen un sustento jurídico.

Adicionalmente, los empresarios tendrían que estar preparados para llevar un control de sus operaciones y transacciones para que éstas puedan ser registradas

oportunamente en este Portal, ya que el efectuar ajustes a los registros ya efectuados podría ocasionar dudas sobre la veracidad de los mismos y, por ende, las autoridades fiscales hagan uso de sus facultades de comprobación.

Otra de las funciones importantes del portal es que la autoridad fiscal tendría en línea toda la información referente a la persona y, un medio eficaz y en tiempo real de fiscalización.

### **2.3 Tratados económicos, nacionales e internacionales que facilitan el crecimiento de las PyMES.**

México se ha convertido en un líder comercial y en un centro internacional de negocios gracias a su proceso de apertura iniciado en los ochenta y consolidado en los noventa. Hoy, cuenta con tratados de libre comercio que brindan acceso seguro y preferencial a 32 países en tres continentes. Estos mercados representan más de 60 por ciento del PIB mundial y ofrecen acceso potencial a un promedio de 800 millones de consumidores.

En América Latina, México ha promovido una agenda de apertura y negociado tratados de libre comercio con Bolivia, Chile, Colombia y Venezuela (G-3), Costa Rica, Nicaragua, y de manera más reciente con el Triángulo del Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), así mismo, en el 2001 entró en vigor la ampliación y profundización del “Acuerdo de Complementación Económica México – Uruguay”.

Estos acuerdos son amplios al cubrir reducciones arancelarias y eliminación de barreras no arancelarias así como disciplinas en servicios, inversión, propiedad intelectual y mecanismos de solución de controversias.

La diversificación de mercados se complementa con la diversificación de productos de exportación. Como resultado de su apertura comercial, México se ha convertido en un importante productor de manufacturas con alta capacidad exportadora, mientras que, a principios de los ochenta, el petróleo representaba más de tres cuartas partes del valor de las exportaciones mexicanas, hoy la exportación de manufacturas comprende casi 90 por ciento del valor exportado, mientras que el sector exportador, es el más dinámico de la economía mexicana y el primer generador de empleos. En los últimos años, las exportaciones han aportado más de la mitad del crecimiento del PIB nacional.

A continuación se mencionan los tratados con los que actualmente cuenta México:

Tratado de Libre Comercio México-Bolivia	
<b>Pais Participante:</b>	Bolivia
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	11 de enero de 1995
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de enero de 1995

Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (TLC)	
<b>Países Participantes:</b>	Colombia y Venezuela
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	9 de enero de 1995
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de enero de 1995.

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**

<b>Países Participantes:</b>	Estados Unidos y Canadá
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	20 de diciembre de 1993
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de enero de 1994.

**Tratado de Libre Comercio México- Costa Rica**

<b>País Participante:</b>	Costa Rica
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	10 de enero de 1995
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de enero de 1995

**Tratado de Libre Comercio México- Nicaragua**

<b>País Participante:</b>	Nicaragua
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	1 de julio de 1998
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de julio de 1998

**Tratado de Libre Comercio México- Chile**

<b>País Participante:</b>	Chile
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	28 de julio de 1999
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de agosto de 1999

**Tratado de Libre Comercio México- Triangulo del Norte**

<b>País Participante:</b>	El Salvador, Guatemala y Honduras
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	14 de febrero de 2001
<b>Entrada en vigor:</b>	Con el Salvador y Guatemala: 15 de marzo de 2001. Con Honduras: 1 de junio de 2001

**Tratado de Libre Comercio México- Israel**

<b>País Participante:</b>	Israel
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	28 de junio de 2000
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de julio de 2000

Tratado de Libre Comercio México- Uruguay	
<b>País Participante:</b>	Uruguay
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	14 de julio de 2004
<b>Entrada en vigor:</b>	15 de julio de 2004

Tratado de Libre Comercio México- Unión Europea (TLCUEM)	
<b>País Participante:</b>	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 1° de mayo de 2004 se incorporaron diez nuevos miembros a la Unión Europea: Chipre, Eslovenia, Malta, República Checa, Hungría, Polonia, Estonia, Eslovaquia, Letonia y Lituania.</li> </ul>
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	26 de junio de 2000
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de julio de 2000

Tratado de Libre Comercio México- Asociación Europea de Libre Comercio	
<b>País Participante:</b>	República de Islandia, Reino de Noruega, el Principado de Liechtenstein y la Confederación Suiza.
<b>Fecha de publicación en el DOF:</b>	29 de junio de 2001
<b>Entrada en vigor:</b>	1 de julio de 2001

Como se puede observar México cuenta con una gran cantidad de tratados en los cuales se busca principalmente dar solución a las diferencias que siempre surgen en las relaciones comerciales entre las naciones, promoviendo de forma constante el crecimiento económico en la región, mediante la expansión del comercio y las oportunidades de inversión, así como, la generación de empleos.

## **2.4 Panorama Jurídico Laboral.**

Las PYMES tienen un gran impacto en el ámbito laboral, al ser grandes generadoras de empleos desde el hecho de que una persona cuente con ideas novedosas, con ganas de iniciar un negocio propio o simplemente se encuentre desempleado, surge la necesidad del autoempleo, el aventurarse contra las predicciones o las etapas difíciles, atreverse a aterrizar las ideas, los recursos y los conocimientos para ponerlos en acción y empezar a ganar dinero, que muchas veces con esfuerzo, dedicación, visión y sobre todo con buenas bases legales e información, llegan de manera simultánea el éxito y el crecimiento de la mano con la necesidad de expansión.

Sí, se comienzan a crear empleos, y de la misma manera que las obligaciones patronales en una legislación laboral que no responde a los cambios y a las necesidades de una economía inestable; no se ajusta a las épocas y los inexistentes programas adecuados a las posibilidades de cada empresa dejan la puerta abierta a la informalidad y a la evasión.

Actualmente las PyMES sustentan más del 90% del empleo en nuestro país, e impuestos ilógicos como el 2% sobre nominas no son un incentivo para la inversión, el mantenimiento y creación de nuevos empleos.

A continuación, tenemos una semblanza de las leyes que en materia laboral rigen a nuestras empresas, sin distinción ni clasificaciones, que debiera ser un traje a la

medida acorde a las posibilidades particulares, y así; fortalecer a las empresas.

A continuación se mencionan las principales leyes que son la base del marco laboral en México:

- a) **La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** El fundamento jurídico de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se encuentra en el artículo 123 de nuestra Constitución: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley”.
- b) **Ley Federal del Trabajo.** Ésta Ley establece en su artículo tercero que el trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia, sin establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, religión, doctrina política o condición social.
- c) **Ley del Seguro Social.** El patrón tiene la obligación de garantizar al trabajador y a las personas que forman el núcleo familiar de éste, el derecho eminentemente humano a la salud y al bienestar. A éste efecto el patrón está obligado a inscribir al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social. El artículo 15 de esta Ley, establece que el patrón está obligado a inscribir a sus trabajadores en el Instituto comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario, llevar registros, tales como nóminas y listas de raya en las que se

asiente invariablemente el número de días trabajados y los salarios percibidos por sus trabajadores, así como determinar las cuotas obrero patronales a su cargo y enterar su importe al Instituto;

**d) Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los**

**Trabajadores.** Se fundamenta en la Ley Federal del Trabajo; y menciona que toda empresa está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio. El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación.

**e) Impuesto local sobre las erogaciones por pago de salarios.** Mejor

conocido como 2% sobre nóminas. Es una “contribución” local que grava la realización de pagos en dinero o en especie por concepto de remuneraciones al trabajador personal prestado bajo la dirección o dependencia de un patrón. Esto quiere decir que cualquier persona física o moral que tenga trabajadores, deberá pagar este impuesto por las remuneraciones que efectúe a sus trabajadores, ya sea en dinero o en especie. La base para el pago de éste impuesto son el total de pagos realizados por el patrón a sus trabajadores, es decir; sobre nómina. La tasa es del 2% sobre el monto total de las remuneraciones pagadas en un mes por parte del patrón, en el caso del D.F. y

para el Estado de México es del 2.5%. Esta contribución se debe pagar dentro de los 17 días siguientes al mes en que se causaron y para el Estado de México es dentro de los 10 siguientes días. En opinión de quienes se atreven a emprender y a generar empleos; éste es uno de los impuestos más ilógicos, pues no encuentran una motivación en el sentido que son mayores los compromisos fiscales que los apoyos o los programas para incentivar el empleo, es una de las grandes trabas que encuentra un emprendedor nacional y es la probable razón para tanto comercio informal.

## **2.5 Principales barreras y repercusiones.**

En México cuatro de cada cinco pequeñas y medianas empresas (PyMES) cierran sus puertas antes del primer año de haber sido constituidas, por lo que el programa de apertura rápida de negocios, anunciado hace una semana por el presidente Felipe Calderón, podría ofrecer buenos resultados siempre y cuando vaya acompañado de medidas que les permitan mantenerse vivas, señaló Carlos Canfield, investigador del departamento de Economía y Finanzas del Tecnológico de Monterrey.

Sostuvo que una de las principales causas por las que las PyMES difícilmente pasan del primer año es porque normalmente se trata de negocios de autoempleo que no pueden competir con empresas de mayores recursos, incluso trasnacionales, además de que no cuentan con una administración adecuada.

"Son personas que cuentan con muy buen producto, servicio o nicho de mercado, pero no tienen la capacidad administrativa para subsistir en el mundo de los negocios", aseguró.

Precisó que la falta de acceso a créditos obedece a que pocas PyMES emplean mecanismos administrativos y contables que puedan reflejar la sustentabilidad de sus negocios.

"Cuando las PyMES solicitan recursos sucede que no tienen documentos administrativos, contables ni información financiera necesaria para acudir a una instancia de crédito, sea de fomento, inversionistas o capitales de riesgo."

El presidente de la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (Alampyme), Pedro Salcedo, señaló que es necesario modificar el marco legal que impide a pequeñas y medianas empresas asociarse para ofrecer servicios en los tres niveles de gobierno, debido a que en la mayoría de los casos los proyectos superan las capacidades de las PyMES.

"Las PyMES no tienen el potencial que los gobiernos en sus tres niveles requieren para prestarles servicios, especialmente los micro y pequeños empresarios no alcanzan a tener el capital contable que les solicitan", apuntó.

Salcedo explicó que en la mayoría de los casos los proyectos para realizar ventas o

servicios al gobierno exceden en incluso el valor total de las micro o pequeñas empresas, por lo que los contratos no les son adjudicados debido a las posibilidades de incumplimiento.

Al fin la administración de Felipe Calderón parece entender el difícil momento que enfrentan los mexicanos y ha acelerado el paso en lo que a reactivar el mercado interno se refiere. Por ello, su gobierno actualmente licita 17,000 millones de pesos destinados exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas (PyMES). Se trata de una nueva estrategia para reactivar el mercado interno y agilizar el ejercicio del gasto, dijo el subsecretario de Economía, Jesús Heriberto Félix Guerra.

Se trata de la aplicación de parte de la nueva Ley de Adquisiciones, aprobada por la Cámara de Diputados. Las empresas nacionales pueden participar en las licitaciones, cuya meta es que 35% de las compras del gobierno federal se hagan a través de las PyMES. El funcionario aseguró que el objetivo central de la acción es reactivar la economía y la planta laboral, “ya que 7.5 de cada 10 empleos corresponde a la micro y pequeña empresas del país”.

Félix Guerra mencionó que los “17,000 millones obedecen a la nueva Ley de Adquisiciones, el primer paquete que permite las licitaciones restringidas exclusivamente para PyMES”. Esto lo expuso en una entrevista en el marco del foro: “Fortalecimiento a las PyMES para enfrentar las crisis” realizado en la Cámara de Diputados.

Las medidas llega tarde, pues se midió mal el impacto de la crisis global, que el secretario de Hacienda, Agustín Carstens, confundió con una gripa cuando era una pulmonía fulminante, y de la que el secretario de Economía, Gerardo Ruiz, no se ocupó en ningún momento, ya que dedicó parte de su tiempo a divulgar la amenaza de que un narco llegue a Los Pinos, en lugar de velar por la economía doméstica y aliviar la crisis que cobra cientos de miles de empleos y tiene en la pobreza a la mitad de la población.

Ahora, de acuerdo con el subsecretario de Economía, el hecho de que el gobierno destine recursos a la micro y pequeña empresas se vuelve un parteaguas, porque significa que “las compras las vemos como un motor para el desarrollo económico del país”. Insistió en que el objetivo es beneficiar a más de 10,000 PyMES directamente, por lo que no pueden participar empresas que tengan arriba de 205 trabajadores o que vendan arriba de 250 millones de pesos.

En lo que va del año ya se rebasó la meta del Ejecutivo, en el sentido de que por lo menos 20% de las compras del gobierno federal se hicieran a las PyMES. Pero eso no ha sido suficiente ante la amarga noticia que México es uno de los países que peor han combatido la crisis global.

México, (Notimex).- La diputada Adriana Rodríguez Vizcarra confió en que los programas gubernamentales como México Emprende fortalezcan a las más de

cuatro millones de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), las cuales generan 72 por ciento del empleo formal en el país.

La presidenta de la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados indicó que pese a los efectos de la crisis económica se debe priorizar el apoyo a las PyMES desde distintos puntos de vista, no sólo en el financiamiento, sino también en la capacitación y la cultura emprendedora.

En entrevista, la legisladora del Partido Acción Nacional (PAN) opinó que ese sector sufre más en épocas de crisis, pues los índices de competitividad del país no son los óptimos para otorgarles las herramientas necesarias para enfrentar los aprietos económicos.

En este contexto, recordó que a través del programa México Emprende, el gobierno federal arrancó la apertura de 20 centros que "van a ayudar a que las pequeñas y medianas empresas se sientan fortalecidas, apoyadas, y acompañadas".

Destacó que en la comisión a su cargo, a lo largo de los tres años de la legislatura aprobó recursos para el Fondo Pymes por casi 12 mil millones de pesos. "Estamos conscientes que es una enorme área de oportunidad para impulsar el desarrollo económico del país", dijo.

Rodríguez Vizcarra subrayó la importancia del sector Pymes y consideró que "se

deben reforzar mediante apoyos a programas y el fomento a la creación, fortalecimiento, consolidación, habilidad, productividad y sustentabilidad".

Las empresas PyME que no tomen el cuidado de establecer legalidad en sus relaciones legales difícilmente podrán sobrevivir en el tiempo. El abogado afirma que una empresa que no toma en serio la relación con clientes, proveedores, socios y trabajadores por cualquiera de esos cuatro puntos pudiera ver truncada su vida.

Muchas empresas PyME no cumplen un año cuando surgen problemas legales que no son capaces de afrontar cuando hay vacíos legales que hacen imposible resolver sus conflictos; finalmente la relación de legalidad es una condición imperativa para que, mas tarde, las empresas puedan acceder a crédito bancario o legal. Los bancos exigen que exista un marco legal antes de prestar dinero, anticipa el especialista.

La función de un despacho legal es preveer en donde pueden surgir problemas y evitar que estos, cuando surjan, puedan convertirse en un serio cuello de botella que limite la vida o cese la vida del negocio, apunta Carlos a Universo Pyme Radio.

Por último el abogado alerta que en México existe una industria clandestina de extorsión a empresarios pequeños. Frecuentemente se presentan supuestos ex - trabajadores que alegan haber sido despedidos por la empresa sin que esto sea realmente cierto. Por lo regular las empresas pierden esos conflictos legales en virtud de que al no ser notificados de una demanda se llega al momento del Laudo

que perjudica a las empresas y les obliga a ir a esquemas de amparo que son largos y muy costosos lo que impide que puedan responder.

Iniciar operativamente un negocio pequeño en México, es relativamente fácil, no así su alta de trámites legales y fiscales. El conocimiento de leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de los negocios, es conocido por un alto porcentaje de los pequeños empresarios, pero de acuerdo a encuestas, el 72 % de los empresarios tienen problemas de carácter legal para dar de alta su negocio, el 85% de los pequeños empresarios y el 76 % de los medianos; lo que significa que a mayor tamaño de empresas, menores obstáculos de tramitación.

Para la creación y desarrollo de un sector moderno y pujante de PYME, es necesario la existencia de un marco normativo y legal que sea el principal factor que aliente la creación de estas en un ambiente de iniciativa y libertad de emprender y que se modifique la legislación actual, ya que esta está inspirada en un modelo de industrialización y comercialización planificada de la mediana y grande empresa, capaz de soportar el conjunto de leyes, reglamentos permisos e impuestos vigentes. Además, las leyes del Seguro Social, INFONAVIT, de la Secretaria del Trabajo y del impuesto sobre la renta, no consideran las diferencias entre PYME y grandes empresas.

Un ejemplo visible de la carga fiscal impuesta a las PYME es el surgimiento excesivo de actividades subterráneas, es decir, que operan al margen de las reglas de juego

de las sociedades donde se desenvuelven y cuyas transacciones son difíciles de detectar.

En nuestro país, existe un cúmulo de leyes, códigos, y reglamentos que repercuten en las actividades productivas, volviéndolas más costosas e inciertas, por 10 tanto, en la tramitación de concesiones, permisos, dispensas de incumplimiento, etc., abundan las prácticas de cohecho y soborno.

La legalización de las PYMES a alguna cámara o Asociación industrial o de comercio es necesaria en nuestro país, si se quiere estar debidamente constituido o pertenecer a la economía formal, sino por el contrario, formará parte de la economía subterránea o informal.

Las PYME no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, sino todo lo contrario, son un gran activo para el crecimiento económico. Desde luego, su capacidad de respuesta dependerá de mucho de sus posibilidades de acceder a los recursos financieros, a la capacitación, tecnología, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) representan el 78% de las empresas de Latinoamérica, sin embargo el 80% no alcanza su desarrollo y muere antes de los cinco años a causa de diversos factores que generalmente están fuera de su alcance.

“La falta de apoyo financiero, la excesiva tramitología para crear una empresa y los monopolios, sean públicos o privados, son las principales deficiencias macroeconómicas que una PyME debe enfrentar, y que están fuera de sus manos”, dice el investigador de Mercadotecnia y negocios Internacionales del Tecnológico de Monterrey Estado de México, Mario De la Garza.

Según recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) emitidas en el 2000, la solución está en los gobiernos, que “necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las PyMES el acceso a recursos financieros, nuevos mercados e información”.

En México existen ciertas leyes fiscales desfavorables que hacen más atractiva la inversión en empresas que cotizan que en empresas privadas. Bajo la legislación fiscal mexicana, los inversores en empresas privadas están sujetos a retenciones de impuestos sobre los incrementos de capital sólo cuando desinvierten; no pueden reclamarlos en sus devoluciones tributarias anuales. Sin embargo, esta retención no es aplicable a las inversiones en empresas que cotizan, lo cual crea una significativa diferencia en el coste del capital entre los dos mercados. Si el gobierno cambiase la ley para que los costes fiscales se igualasen, los inversores podrían estar más dispuestos a participar en el mercado no organizado, con un claro efecto redistribución de la riqueza hacia abajo que beneficiaría a las PyMES.

Los empresarios exitosos enfatizan la importancia de conocer la formación legal al elaborar la fase de planeación inicial de todo negocio. Las condiciones económicas del país han cambiado radicalmente en los últimos años, y también han cambiado los requisitos para aspirar a un éxito razonable al fundar una nueva empresa.

El Código de Comercio, la Ley de Impuesto Sobre la Renta, la Ley Federal del Trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados al sector empresarial, presentan un conjunto de preceptos cuya finalidad es ayudar a la creación de un ente activo (que es la empresa), y a través de ella establecer las bases del crecimiento económico y social de la nación.

Para ello, en primera instancia se debe determinar en qué calidad se establecerá el negocio tomando como bases el marco legal y laboral: ya sea como persona física o moral.

### **2.5.1. Emprendiendo como "Persona Física".**

Cualquier persona que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede establecerse libremente como empresario, es decir, crear su propio negocio, cumpliendo con las disposiciones del Código de Comercio y conociendo el régimen fiscal que estará obligado a cumplir de acuerdo a las disposiciones fiscales.

Bajo este régimen se pueden encontrar diversas ventajas como son:

- a) Ser el jefe: como propietario único, se tiene la libertad de administrar la empresa en el marco legal y fiscal que se elija. Se puede expandir o limitar la empresa; aumentar o disminuir productos o servicios; contratar, promover o despedir al personal. Esta facultad para tomar decisiones con rapidez, sin tener que esperar la aprobación de un comité, permite tener la ventaja de varias oportunidades. Si se busca control máximo y un mínimo de interferencia de otras personas, la mejor opción es la propiedad única.
- b) Es fácil empezar. La propiedad única es la forma legal más sencilla de empezar. No hay gastos adicionales que cubrir desde el punto de vista legal. Todo lo que se tiene que hacer es conseguir los activos y comenzar a operar, de conformidad con el marco fiscal en que se registre ante las autoridades hacendarias.
- c) Se conservan todas las utilidades; en una propiedad única, todas las utilidades son del propietario. No se está obligado a compartirlas con nadie. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.
- d) Los ingresos de la empresa son gravados como ingresos personales. El gobierno considera que los ingresos derivados de una propiedad única son parte del ingreso del propietario. Además, las pérdidas incurridas por la empresa se pueden amortizar en el plazo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- e) Se puede suspender actividades la empresa a voluntad. Si se decide que se quiere dedicar a otras actividades, es muy sencillo liquidar la empresa, sin

tener que considerar dividir acciones o efectuar trámites especiales, sólo se tienen que suspender las operaciones.

Así mismo también se cuentan con algunas desventajas como:

- a) Se asume responsabilidad ilimitada. Un propietario único es responsable por todas las deudas o juicios legales contra la empresa. En el caso de que éstas excedan los activos de la empresa, los activos personales (casa, automóvil, cuenta de ahorros, inversiones) pueden ser reclamados por los acreedores.
- b) Esta responsabilidad ilimitada es el factor negativo de la propiedad única. El capital de inversión que se puede tener es limitado; la cantidad de capital de inversión disponible para la empresa se limita al dinero que se tiene y al que se puede obtener por préstamos. A diferencia de las sociedades, que pueden obtener recursos de otras fuentes.
- c) Se tiene que ser funcional. Cualquiera que inicie una propiedad única debe estar preparado para desempeñar diversas funciones, que van desde la atención de sus clientes hasta la promoción de los productos. Muchos propietarios únicos nuevos no pueden darse el lujo de contratar especialistas para estas labores.
- d) La vida de la empresa es limitada. La muerte del propietario pone fin automáticamente a la propiedad única; lo mismo logra cualquier eventualidad que impida que el propietario opere la empresa. Como nadie toma su lugar, la empresa deja de funcionar.

### **2.5.2 Emprendiendo como "Persona Moral".**

Una sociedad se integra conforme a la figura legal que establezcan sus miembros. Para evitar malos entendidos posteriores, todo lo acordado debe ponerse por escrito, la importancia de esto debe tenerse muy presente.

Al igual que la persona física, la persona moral cuenta con sus ventajas tales como:

- a) En una sociedad se tiene la ventaja de poder disponer de las técnicas y habilidades de cada socio. En una situación ideal, la contribución que cada socio puede hacer a la empresa complementa la de los otros socios. Por ejemplo, un socio supervisa las funciones contables, otro está a cargo de la producción y el otro se ocupa de las ventas.
- b) Hay más capital de inversión disponible, ya que la capacidad de la empresa para aumentar el capital se incrementa con tan solo incluir más socios. A diferencia de una propiedad única, que sólo cuenta con los recursos financieros de un individuo, en una sociedad se tienen los recursos combinados de los socios. También se pueden obtener recursos económicos mediante créditos bancarios, con mayor facilidad.
- c) Se puede convertir en socios a los empleados más valiosos. Las sociedades pueden atraer y retener a los empleados de alta calidad ofreciéndoles la oportunidad de convertirse en socios, y este método de motivación ha tenido mucho éxito en particular en las áreas legales y contables.

Dentro de sus desventajas se pueden contar las siguientes:

- a) Al igual que los propietarios únicos, los socios son responsables de todas las deudas o juicios legales contra la empresa, obligaciones que pueden extenderse más allá de la inversión, es decir, sobre los activos personales de los socios. Estas responsabilidades y obligaciones varían, dependiendo del tipo de sociedad que se forme.
- b) Las utilidades deben compartirse, deben distribuirse entre los socios. Además, el porcentaje de las utilidades que se reinviertan en la empresa debe decidirse en conjunto. Los deseos personales son tan sólo un punto de vista.
- c) Los socios pueden estar en desacuerdo, lo que puede traer mucho estrés al negocio.
- d) Las disputas y los problemas personales entre los socios pueden poner en peligro a la empresa y disolver una sociedad.
- e) El deseo de un socio de ampliar la empresa puede contraponerse a los demás socios.

Cada figura tiene ventajas y desventajas, que impactarán de manera importante en cada empresa, es por ello que se considera de suma importancia el poder contar con las herramientas necesarias para su creación y desarrollo de la misma, analizando de manera muy cuidadosa la forma en que se desenvolverá en los marcos legales y laborales, revisando a su vez los diferentes factores, tanto internos como externos, que la rodean para fomentar su crecimiento.

## **CAPÍTULO III.**

### **3.- Apoyos financieros para las PyMES.**

#### **3.1 Apoyo gubernamental.**

#### **3.2 Asesoría y programas de apoyo a las PyMES exportadoras.**

#### **3.3 Apoyo del sector bancario.**

#### **3.4. Apoyo del sector privado (SOFOLÉS Y SOFOMES).**

#### **3.5 Barreras económicas.**

### **3.- Apoyos financieros para las PyMES.**

Las PyMES enfrentan mayores dificultades de acceso a un financiamiento en comparación con las grandes empresas; por lo que se puede decir que el tamaño influye en la disponibilidad y el costo del crédito para estas, debido a que los costos fijos de los préstamos (los cuales se relacionan a la evaluación, supervisión, y cobro) repercuten con mayor intensidad en aquellas empresas de menor tamaño; dada su menor escala y el mayor costo que genera para las instituciones financieras acceder a la información para otorgar el crédito.

Las principales carencias respecto del financiamiento radican en las elevadas tasas de interés, la falta de acceso a créditos de largo plazo y las dificultades asociadas a la constitución de garantías. El acceso a algún tipo de financiamiento constituye un obstáculo al desarrollo de las PyMES, más aún, si se toman en cuenta las dificultades económicas por las que atraviesa el país.

#### **3.1 Apoyos gubernamentales.**

En la actualidad, ante la difícil situación económica que atraviesa el país, el gobierno federal puso en marcha el Programa Nacional de Consultores Financieros PYME, con el objetivo de hacer más sencilla y eficaz la gestión de los créditos para las pequeñas y medianas empresas, cuya principal meta es lograr que siete de cada diez de estas empresas que requieran y soliciten un crédito, puedan llegar a obtenerlo.

El gobierno federal a través de La Secretaría de Economía ha firmado convenios con instituciones y organismos financieros, a través de los cuales las micro, pequeñas y medianas empresas con necesidades de financiamiento, que demuestren viabilidad operativa y financiera, puedan solicitar el apoyo de un “Extensionista Financiero”.

Un extensionista financiero es una Persona física o moral, independiente y especializada, acreditada previamente por una institución reconocida, que apoya, guía y asesora a las micro, pequeñas y medianas empresas en el diagnóstico, gestión y seguimiento de un financiamiento.

O acceder directamente a los contactos de las instituciones y organismos financieros que brindan financiamiento para satisfacer necesidades de:

a) Capital de trabajo:

- Gastos operativos
- Pago a proveedores
- Pago de sueldos
- Renta de locales comerciales
- Compra de mercancías
- Compra de materias primas

b) Adquisición de activo fijo:

- Equipo de transporte

- Ampliación y modernización de instalaciones
- Maquinaria y herramientas
- Terrenos
- Edificios o locales

Una vez que la empresa opta por hacer uso de este programa, obtiene el apoyo de la siguiente manera:

- Diagnostica las necesidades de financiamiento,
- Identifica si es sujeto de crédito,
- Selecciona el producto financiero más adecuado,
- Realiza la gestión en coordinación con el empresario, ante la institución crediticia, y
- Ayuda a identificar el impacto del financiamiento en el negocio.

Este programa está dirigido para apoyar a los siguientes tipos de empresas:

- **Emprendedores:** Incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa y que están llevando a cabo su proyecto a través del Programa de Incubadoras
- **Micros:** Están compuestas por las microempresas tradicionales.
- **Pequeñas y Medianas:** Contempla a las pequeñas y medianas empresas.

- **Empresas Gacelas:** Incluye al grupo de MIPyMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio.
- **Empresas Tractoras:** Conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Este apoyo que brinda el gobierno es muy útil para las empresas, ya que funciona como guía para que estas obtengan el crédito que cubra sus necesidades, sin necesidad de correr riesgos innecesarios.

### **3.2 Asesoría y programas de apoyo a las PyMES exportadoras.**

La actividad exportadora es vista como la consolidación del desarrollo de una empresa, refleja expansión de su mercado, crecimiento de su productividad y es la justificación perfecta para ser llamada empresa internacional. El comercio exterior es un campo sumamente interesante, tiene mil y un facetas que permite reflexionar el grado de interdependencia que han adquirido los países y sus economías, el reto que representa para cada uno de los gobiernos establecer reglas claras, pero a la vez, controles eficaces que permitan cumplir con sus obligaciones internacionales y sus derechos nacionales. Sin embargo, para la mayoría de las PyMES la exportación es un monstruo de mil cabezas difícil de vencer, y con toda razón, pues pretender entrar a ese mundo llamado mercado exterior tiene tal complejidad, que las empresas simplemente se frustran.

Entonces... ¿qué necesita una PYME para exportar sus productos al mundo y entrar al mercado de más de 1,000 millones de consumidores potenciales a los que tenemos acceso preferencial gracias a los 12 tratados de libre comercio que tiene firmados México? Algunos dirían que valor, ya que en estos tiempos de crisis financiera es casi un suicidio empresarial aventurarse a exportar; otros señalarían que recursos económicos, ya que se necesita un buen monto para solventar los gastos de producción, logística y venta; otros más mencionarían que lo que hace falta es enseñarles a exportar, desarrollar una buena capacitación e ir con ellas de la mano para que tengan una experiencia exitosa en el extranjero, aún con la crisis presente no hay ausencia de ninguno de los 3 elementos anteriores, y a pesar de ello todavía no se logra involucrar con éxito a las PYME en la actividad exportadora; incluso tomando en cuenta que son un gran motor de recuperación económica.

Una verdad es que las PyMES trabajan para seguir existiendo, es decir, sus recursos económicos son limitados, ya que solo tienen un margen estrecho que les permite afrontar situaciones de emergencia dentro de los parámetros normales; de esta manera, si carecen del capital necesario para una expansión importante o para hacer frente a situaciones financieras complejas como las actuales, mucho menos para realizar una inversión relevante para su internacionalización. La otra verdad es que tampoco podemos decir que la falta de recursos es un obstáculo real para que las PyMES empiecen a exportar, ya que actualmente tanto organismos financieros públicos como la banca comercial tienen herramientas que permiten a estas acceder a créditos con condiciones preferenciales, incluso apoyo

para el manejo de instrumentos asociados, tales como cartas de crédito, seguros internacionales y respaldo crediticio de proveedores, entre otros.

Ahora bien, es cierto que la mayoría de las PyME tiene poca o nula cultura exportadora, también es cierto que la exportación no es algo nato a las PyMES, ya que su objetivo primordial es producir y sobrevivir, pero tampoco quiere decir que no puedan aprender a exportar y que lo puedan hacer eficazmente.

Hoy en día, existe una gama muy amplia de opciones para que una PyME conozca el arte de exportar. Por ejemplo, podemos comenzar con la Guía Básica del Exportador, editada por el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y en donde se puede encontrar información básica, documentos y trámites, apoyos gubernamentales, regulaciones, formas de pago, contratos internacionales, etc., lo que representa un gran apoyo para aquella PyME que quiera iniciar operaciones de exportación, además de ofrecer cursos y talleres en temas específicos.

Aunado a esto, BANCOMEXT genera nuevas iniciativas y apoyos para ofrecer un crecimiento concreto y sostenido a las PyMES con acceso a fuentes de financiamiento, mediante el programa de Exporta Fácil que presenta herramientas innovadoras para ayudar y asesorar a las empresas en este proceso.

Este programa brinda servicios de información de los compradores en el extranjero, cobranza y la compra de las facturas de exportación, asegurando efectivamente la recuperación de las ventas a crédito a los Estados Unidos y

Canadá.

Como otro tipo de apoyo, tanto el gobierno, como organismos no gubernamentales han creado esquemas de apoyo integral para la exportación enfocado a las PyMES y sus necesidades; así está por ejemplo PROMEXICO, donde se puede encontrar asesoría, estadísticas, guías, apoyos para encontrar oportunidades de negocios, entre otros. Siendo de suma importancia las alianzas estratégicas entre las PyMES y los emprendedores, aquellos profesionales que puedan complementar con experiencia la capacidad productiva a las empresas.

Además de esta capacidad, es necesario cumplir con las especificaciones requeridas por el mercado con la calidad esperada, bajo un control estricto en costos y precios de venta, y mantener una mejora continua, consolidando las relaciones con los clientes, expandiendo y captando nuevos nichos de mercado, diversificando productos, haciendo más eficientes los sistemas de producción, etc. Esto es con el objetivo de poder hacer frente a los competidores en el mercado de exportación, cumpliendo también con las exigencias cambiantes de dicho mercado.

Una vez que se tienen estas capacidades, entonces inicia el dinamismo: competir, no solo se debe buscar exportar para vender un producto en el extranjero, más bien el objetivo debe ser consolidar una expansión de mercado, que no es algo sencillo, menos considerando las condiciones actuales, cuando la Organización Mundial del Comercio (OMC) pronostica una caída del 9% del comercio mundial para este 2009; sin embargo, las PyMES tienen la capacidad o el potencial de

expandirse; el punto de oportunidad es convertir la simple competitividad en una competitividad dinámica, es decir, contar con la habilidad de satisfacer las exigencias del mercado con costos competitivos, bajo condiciones cambiantes, requiriendo así que el gobierno también lo sea en los mismos términos, tomando en cuenta sus respectivas esferas de acción..

La adquisición de conocimientos técnicos, asesoría integral, apoyos financieros, búsqueda de oportunidades, alianzas estratégicas, entre otros, ya se encuentran al alcance de las PyMES para que puedan empezar a exportar; lo que les falta para entrar en acción: es ser micro competitivos. Sin embargo, no se debe olvidar que las PyMES no pueden por sí solas consolidarse en el mercado mundial, sino que requieren de un ambiente que les apoye a lograrlo.

Con esto, es importante señalar que no únicamente es necesario implementar programas que permitan colocar un producto en el extranjero sino que también se requiere que la macro competitividad abarque las facilidades para iniciar y operar una PYME, apoyo para la consolidación de su oferta exportable, y esquemas que permitan el acceso a insumos de calidad y bajos costos, atracción de la Inversión Extranjera Directa en beneficio de la base productiva nacional, entre otras acciones.

El objetivo que se debe perseguir al involucrar a las PyME en la actividad exportadora no debe ser solamente encontrar oportunidades en el extranjero y ayudarlas a exportar, ya que no sirve de mucho que aprendan a exportar si no

tienen la capacidad de competir en el mercado mundial y finalmente terminarán solo siendo parte de la estadística, porque eventualmente ser competitivas no depende solo de ellas.

### **3.3 Apoyo del sector bancario.**

En México, el financiamiento sigue siendo de difícil acceso. Y para las pequeñas y medianas empresas, hacerse de liquidez en momentos difíciles requiere un esfuerzo extra. De hecho, en México apenas el 8% de las empresas de todos tamaños tiene acceso a crédito comercial o empresarial. Y, en circunstancias como la actual, el número se reduce debido a que los bancos, más temerosos que de costumbre de no recuperar sus préstamos, elevan las tasas y endurecen los requisitos para prestar.

Esta reducción se debe a una razón simple: que a las instituciones financieras les cuesta más "fondarse" a través de los depósitos que reciben de sus clientes, que han visto reducida su capacidad de ahorro o que han perdido sus ingresos, además, elevar el costo del dinero es la manera en que los Inversionistas reflejan su incertidumbre respecto a la economía de Estados Unidos y su impacto en México.

Las más vulnerables son las microempresas. Por eso, la mayoría sigue financiando sus operaciones a través de la opción más costosa: el crédito al consumo. Su costo se disparó entre enero de 2008 y enero de 2009, porque los bancos compensaron las pérdidas generadas por los clientes morosos (que hoy están al

alza) con aumentos en las tasas y comisiones que aplican a sus clientes activos.

Las tasas de interés que se ven hoy son el resultado tanto de los efectos provocados por la crisis financiera internacional como de las presiones inflacionarias de México, según estudios a fines de 2008 y comenzando éste año, 1.3 millones de usuarios de crédito al consumo cayeron en cartera vencida 3.6% más que en 2007, debido a la contracción del empleo y a la baja en el poder adquisitivo.

Estas tasas de interés denominadas “Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE)” son la referencia que reflejan las condiciones del mercado de dinero. Es calculada por el Banco de México y se emplea como tasa de referencia para créditos.

A continuación se enlistan a los bancos más representativos en México, en los que las empresas acuden a solicitar un crédito, por su reconocimiento e impacto publicitario:

-**BANORTE** Hasta 1 millón con un plazo de hasta 18 meses, tipo de plazo variable y una TIIE de 12 puntos. El destino del crédito es el Capital de Trabajo y Activo Fijo, y su Mercado Objetivo son las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industria, comercio y servicios; no es requerido ser cliente del banco, este crédito es conocido como credi – activo paraguas.

- **BBVA BANCOMER.** Crédito líquido PyME, con cobertura nacional, un plazo de hasta 36 meses con revisión anual, tipo de tasa variable y 250,000.00

TIIE más 10.75 puntos, menor a 250,000.00 TIIE más 7.79 puntos, tiene una comisión por apertura de 1.50% y una anualidad del 0.50%, su mercado objetivo son personas físicas y morales con actividad empresarial. Crédito capital de trabajo negocios, con cobertura nacional, un plazo desde 6, 12 y hasta 24 meses, tipo de tasa variable y su interés de 250 000 TIIE más 10.75 puntos, menor a 250 000 TIIE más 7.79 puntos, el destino de éste crédito es el Capital de Trabajo y su mercado objetivo son las personas físicas y morales con actividad empresarial. Bajo las mismas características está el crédito para equipamiento negocios, sólo que con una comisión del 2%.

Tarjeta de negocios BBVA, de cobertura nacional que va desde un monto de 75 mil hasta 1 millón de pesos, plazo de hasta 12 meses, tasa variable con un interés mayor a 250 mil pesos TIIE más 10.75 puntos, menor a 250 mil pesos TIIE más 7.79 puntos, éste crédito tiene una comisión por apertura del 2% y por anualidad del 0.50%, el destino de éste crédito es el Capital de Trabajo y su mercado objetivo son las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industria, comercio y servicios, requiere ventas mínimas de 75 mil mensuales y un tiempo de operación de 2 años.

- **HSBC** Crédito negocios millón HSBC, cobertura nacional, con montos de 401 mil hasta 1.5 millones, un plazo hasta 4 años, tipo de tasa fija de 19%, su destino es el Capital de Trabajo y su mercado objetivo son las micro, pequeñas y medianas industrias de comercio y servicios. No se requiere ser clientes del banco, es necesario un tiempo mínimo de operación de 2 años. Crédito a negocios equipamiento, cobertura nacional, montos desde mil hasta 2 millones de pesos del

valor de la factura, los plazos van desde 18, 24, 30, 26 y 48 meses, su tipo de tasa es fija del 15%. El destino del crédito es la maquinaria y equipo, su mercado objetivo son las personas físicas y morales con actividad empresarial con ventas menores a 36 millones de pesos anuales.

-

Crédito de negocios HSBC, con montos desde 10 mil hasta 400 mil con cobertura nacional, plazo de 12 meses y tasa fija del 24%. El destino de éste crédito son los inventarios y el equipamiento menor. Requiere de ventas mínimas a los 350 mil pesos mensuales y un tiempo mínimo en operación de 2 años.

- **SANTANDER.** Credi – PyME, este crédito otorga desde 50 mil hasta 750 mil y simultáneos hasta 1 millón. Es de cobertura nacional con un plazo de 18 meses, tipo de tasa variable de TIIE más 11.50 punto. Su destino es el capital de trabajo. Requiere de ventas mínimas anuales de 1 millón de pesos y un tiempo mínimo en operación de 2 años.

Crédito PyME emergente, es un tipo de crédito ágil con montos de 50 mil hasta 1 millón de pesos, plazo de 12 meses y un tipo de tasa variable de TIIE más 11.5 puntos a TIIE más 11.50 puntos, destinado al capital de trabajo requiere de ventas mínimas de 1 millón de pesos anuales y 2 años en operación.

- **BANAMEX** Crédito revolvente, con un plazo de línea abierta y con cobertura nacional éste crédito tiene una tasa variable de TIIE más 8.7 puntos y además una comisión del 0.50%, éste requiere de 3 años de operación ininterrumpida en su giro o actividad.

Teóricamente, existen varias alternativas bancarias para acceder a un crédito, pero la realidad es que en una economía tan inestable y la falta de cultura de manejo de crédito, no hacen de estos un arma de verdad fuerte en la reactivación de la economía, al grado que muchas empresas tienen la idea de sanear su empresa solicitando un crédito, pero se queda en eso, en idea, reafirmando el bajo porcentaje de empresas con acceso al crédito.

### **3.4 Apoyo del sector privado (SOFOLES Y SOFOMES).**

Además de los bancos existen otras instituciones que ofrecen planes de crédito a las PyMES, en ocasiones, con mejores condiciones pero menos publicitados y difundidos, estos son: las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes) y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (Sofoles), que a diferencia de los bancos, sólo se dedican a otorgar créditos y al ser especialistas en el tema ofrecen mayores facilidades.

Las Sofomes son empresas financieras que otorgan crédito, realizan operaciones de factoraje y arrendamiento financiero, estas sociedades no están limitadas a otorgar financiamiento para un sector específico, existen varios tipos, cada uno especializado en diferentes tipos de crédito.

Para este caso existen las Entidades Reguladas que mantienen relación patrimonial con bancos o grupos financieros y están supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y las Entidades no reguladas que no mantienen relación con grupos financieros y están supervisadas por la Comisión

Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

Bajo este esquema las personas, que por lo general no tienen acceso a la banca comercial, pueden adquirir un crédito a corto, mediano y largo plazo a un costo menor en comparación con otras instituciones financieras.

Por su parte las Sofoles tienen varias opciones de créditos, desde préstamos hipotecarios, automotrices, consumo, personal y para industria.

De acuerdo al crédito la Sofol se vale de apoyos del Gobierno Federal a través de programas o bien de un préstamo directo sin ningún tipo de subsidio.

Estas sociedades suelen ofrecer tasas competitivas ya que en el caso de hipotecarias y automotrices, tiene acuerdos con algunos fabricantes lo que les permite manejar menores costos.

Existen Sofoles enfocadas en PyMES como Financiera Mercurio, HIRPYME, y Monex Financiera. Algunas manejan a grupos solidarios donde se pide a diez o quince personas que tengan actividad empresarial que firmen como solidarias por la otra, como una especie de aval.

Esta tipo de financiamiento, cuenta también con el apoyo gubernamental, lo que favorece a la adquisición de un crédito para fomentar el crecimiento de las PyMES,

al reducir la cantidad de requisitos y las tasas de intereses, volviéndose en una de las mejores opciones.

### **3.5 Barreras económicas.**

Cuando se habla de las pequeñas y medianas empresas (PyME), se dice que no crecen por falta de instrumentos de financiamiento, por falta de personal capacitado, que no tienen cultura organizacional y, en consecuencia, que la PyME no es rentable. A continuación se mencionaran los principales obstáculos a los que se enfrentan y qué hacer para combatirlos.

Se debe impulsar el desarrollo económico a través del trabajo diario, del compromiso con el ambiente, de la innovación, del uso de la ciencia y de la tecnología, Actualmente se puede observar como se puede llevar esto a la practica teniendo como ejemplo el estado de Coahuila lo que la ha colocado como una de las economías con mayor atracción de capital en el país, al contar con elementos atractivos para la inversión y políticas que faciliten el establecimiento de desarrolladores económicos importantes.

La experiencia en México identifica un alto potencial para la pequeña y mediana empresa en su papel para resolver problemas relacionados con el crecimiento económico. La creación de empleos y en el mejoramiento de la distribución del ingreso, siempre y cuando se cuente con la preparación y el apoyo adecuado.

Algunos de los principales problemas que enfrentan las PyMES son el acceso limitado al financiamiento en condiciones competitivas. En los últimos años se han

realizado esfuerzos importantes, tanto por parte del Gobierno como de la iniciativa privada, para mejorar el acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, todavía queda amplio camino por recorrer, para lograr contar con una diversificación de fuentes de financiamiento y de costos para este tipo de empresas.

La necesidad de contar con programas adecuados para contribuir a incrementar el éxito de las empresas y disminuir la pérdida de recursos invertidos en proyectos viables, pero fracasan por la falta de financiamiento y de otro tipo de apoyos.

Ante la ausencia de crédito bancario, los espacios se han tenido que ocupar, en parte, por intermediarios no bancarios y por el Gobierno.

La deficiente administración de la que son objeto la mayoría de las PyME, ya que surgen como un proyecto familiar respaldado más por una corazonada que por una verdadera preparación en el manejo para los negocios.

La carencia de experiencia, tanto en la administración de empresas como en la actividad que se ha de desarrollar, conforma un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Es necesario insistir en el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, sino también en el ramo en particular a la cual se dedique.

La falta de herramientas de la administración constituye una de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo.

Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigentes para atenderlos de manera óptima.

Generalmente esta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que, aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa. Así también a la escasez de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales o artículos de reventa, en una cantidad y proporción superior a la necesaria.

El éxito en las PyMES depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, debe elaborar planes, trazar estrategias y motivar al personal.

Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la PyME.

En resumen, se puede recomendar un énfasis sobre lo siguiente:

- Profundización de los sectores financieros y mayor bancarización, para estimular la competencia, y reducir la morosidad del sector, programas de asesoría y capacitación de gestión financiera y asistencia técnica a

banca comercial (por ejemplo tecnologías de “credit scoring”)

Programas de mejora en los marcos legislativos y en las instituciones jurídicas, para facilitar la recuperación más eficaz de morosos.

- Inversiones preferenciales en bancos y compañías de arrendamiento financiero a cambio de una inversión en plataformas tecnológicas apropiadas a las PyME y un monto mínimo de crédito al segmento; y apoyo al establecimiento de programas de garantías de crédito que incorporen las mejores prácticas regionales e internacionales, siempre y cuando se mejora el entorno institucional(administración de justicia) y político.
- Asistencia técnica para la mejora de los marcos y de las instituciones relacionadas con productos financieros alternativos al crédito tradicional como el leasing, el factoraje y el capital riesgo.

Las PyMES se han mostrado vulnerables a las fluctuaciones macroeconómicas y a la mayor exposición a la competencia internacional generada por medidas de liberalización y de mayor apertura económica en la última década. Estas empresas tienden a enfrentar una serie de dificultades no financieras como altos costos unitarios y restricciones presupuestarias por su menor tamaño y recursos.

Esto limita su acceso tanto a mercados como al desarrollo tecnológico. Además, las PyMES tienden a presentar deficiencias en el nivel cultural y profesional de los empresarios, en su organización interna y gestión que generalmente es familiar en lugar de profesional, en su mercadeo y políticas de ventas, etc. A las carencias

anteriormente mencionadas se deben añadir un conjunto de obstáculos externos como mayores dificultades en acceder al financiamiento.

En conclusión, para fomentar el desarrollo de las PyME se debe propiciar:

- El desarrollo exportador de las Pyme a través de Consorcios de Exportación
- La creación de un ambiente de confianza y garantía en las Instituciones Crediticias para que flexibilicen sus exigencias para conceder los fondos necesarios.
- El conocimiento para diseñar Proyectos de Inversión rentables.
- La capacitación en las técnicas de gestión empresarial.
- Aglutinando por tipo de productores, haría posibles grandes y regulares volúmenes de exportación.
- Crear un Fondo de Garantía, constituido en parte por los aportes periódicos de las Pyme.
- De acuerdo con las decisiones financieras lo primero que se debe sustentar es el Proyecto de Inversión, es decir en qué se van a usar los fondos, y si es factible su rentabilidad; lo segundo determinar de donde conseguir el dinero.
- El conocimiento de las herramientas que permitan la eficiencia de la empresa.

## **CAPÍTULO IV.**

### **4. Factores determinantes para el crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PyMES).**

#### **4.4. Incubadoras de Negocios en México**

4.4.1. Definición de Incubadoras de Negocios

4.4.2. Importancia de las incubadoras de Negocios

4.4.3. Clasificación de las Incubadoras de Negocios

#### **4.2. Plan de Negocios**

4.2.1. Información en el plan de negocios: una evaluación sistemática de todos los factores esenciales para los fines y objetivos de la PyME

4.2.2. Pasos para un excelente plan de negocios

4.2.3. Factores necesarios que darán origen a un negocio exitoso

#### **4.3. Las armas estratégicas de la Pequeña y Mediana Empresa.**

4.3.1. Flexibilidad

4.3.2. Rapidez de reacción

4.3.3. Segmentación

4.3.3.1 Ventajas de la segmentación para una PyME

4.3.4. Contacto con el cliente

4.3.5. Conclusión

#### **4.4. Recursos, costo-beneficio.**

4.4.1. Mercado

4.4.2. Costo

4.4.3. Ventas

4.4.4. La Publicidad y las Pymes

**4.5. Barreras de costo y mercado para el desarrollo de la PyMES.**

#### **4. Factores determinantes para el crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PyMES).**

Para mejorar la competitividad, la PyME debe adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación. Sin embargo, muchas empresas se cuestionan si estas acciones competitivas que llevan realmente implícito un incremento de la inversión, encuentran reflejo suficiente en los niveles de eficiencia y rentabilidad. Ante este planteamiento, las PyMES necesitan datos e información contrastada sobre el efecto de determinadas estrategias y líneas de actuación en los resultados empresariales. Este trabajo de investigación tiene como finalidad, por un lado, tratar de conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión y organización de la empresa que determinan su desarrollo y éxito; y por otro, contrastar si aspectos como: el tipo de estrategia, la posición tecnológica, el grado de innovación, la calidad o la utilización de técnicas de gestión de recursos humanos, explican una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa.

##### **4.1. Incubadoras de Negocios en México**

Los procesos de incubación surgen de la constatación que un porcentaje muy significativo de proyectos (sobre el 90%) no sobrevive a su primer año de vida.

Si bien hay varias razones que explican este porcentaje, hay consenso en que la principal razón es la carencia de experiencia de los emprendedores en la creación de nuevos negocios.

#### **4.1.1 Definición de Incubadoras de Negocios**

Una Incubadora de Negocios es una entidad que pone a disposición de empresas que usualmente están en las primeras etapas de funcionamiento- un “ambiente protegido” para facilitar su inserción en el mercado a objeto de aumentar su probabilidad de sobrevivencia durante el primer año.

Así, las incubadoras de empresas son ambientes que estimulan la creación y protegen el desarrollo de nuevas empresas pero siempre durante un período de tiempo limitado.

#### **4.1.2 Importancia de las incubadoras de Negocios**

La importancia de las incubadoras radica en el hecho, de que ayudan, informan, educan y apoyan, para la creación de empresa, pero no solo eso, también dan una visión más clara de las necesidades de las mismas para que sean grandes empresas generando empleos y competencia ante los grandes monopolios.

#### **4.1.3 Clasificación de las Incubadoras de Negocios**

De acuerdo al tipo de empresas creadas, las Incubadoras se clasifican en:

a) Incubadora de Negocios Tradicionales

Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimien-

tos de operación son básicos. (En esta clasificación se incluyen las incubadoras orientadas al sector rural y de turismo alternativo.

b) Incubadora de Negocios de Tecnología Intermedia

Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica, así como sus mecanismos de operación y procesos son semi-especializados.

c) Incubadora de Negocios de Alta Tecnología

Apoya la constitución de empresas en sectores especializados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología y farmacéutico, entre otros.

## **4.2. Plan de Negocios**

Es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial, tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negocios es un paso esencial, que aunque a menudo este paso se omite, lo debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.

El plan de negocios será útil en varios sentidos. Se relacionan algunas de las razones por las cuales no debe pasar por alto esta valiosa herramienta.

a) En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información

y análisis adecuados.

- b) Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.
- c) Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste. “A mi manera” es una gran canción, pero en la práctica puede tener como consecuencia complicaciones innecesarias.
- d) Su plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

Lo que se debe evitar en un plan de negocios: Limitar las proyecciones futuras, a largo plazo (Largo plazo significa más de un año). Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza el negocio. A menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la realidad del negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial.

Evitar el optimismo. Para ello, se debe ser extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.

Lo que no se debe:

- a) Olvidar determinar cuáles serán sus estrategias en caso de adversidades comerciales.
- b) Utilizar un lenguaje simple al explicar los problemas. Elaborarlo de modo que sea fácil de leer y comprender.
- c) No depender completamente de la exclusividad del negocio ni de un invento patentado. El éxito toca a quienes comienzan un negocio con una gran economía y no necesariamente con grandes inventos.

#### **4.2.1. Información en el plan de negocios: una evaluación sistemática de todos los factores esenciales para los fines y objetivos de la PyME**

Éstos son algunos de los puntos recomendados que se pueden adecuar al plan:

- a) Declaración de la visión: es un bosquejo conciso de los fines y objetivos del negocio.
- b) Las personas: sin lugar a dudas, el ingrediente más importante para el éxito es el mismo emprendedor. Se debe analizar de qué forma se aplicarán las experiencias previas al nuevo negocio. Se deberá elaborar un currículum del dueño y de cada persona que participará en el inicio del negocio. Deberá ser objetivo y evítense la exageración.

Sin embargo, no puede pretender ser alguien que no es. Si no posee la habilidad para realizar una función clave, incluir esta información en el plan de negocios. Por ejemplo, si no se posee la aptitud para capacitar personal, explicar cómo compensará esta deficiencia. Se puede agregar un socio al plan o planificar la contratación de personas clave que posean las aptitudes

con que no cuente la PyME. Incluir biografías de todos los posibles administradores.

- c) El perfil del negocio: se definirá y describirá el negocio que se tiene en mente y cómo se pretende realizarlo exactamente. Se debe mantener concentrado en el mercado especializado al que desea servir. El error más frecuente que cometen los empresarios es no elegir el negocio correcto desde un principio. La mejor forma para aprender acerca de su posible negocio es trabajar para otra persona en ese negocio antes de comenzar uno propio. Puede existir una gran diferencia entre su concepto de un buen negocio y la realidad.
- d) Test económico: Realizar una evaluación completa del entorno económico en el que participará la PyME. Explicar de qué forma el negocio será apropiado para las agencias reguladoras y la población con la que se tratará. Si corresponde, suministrar estudios demográficos y datos del flujo de tráfico comercial que normalmente están disponibles en los departamentos de planificación locales.
- e) Test del flujo de caja: incluir un flujo de caja de un año que se incorpore los requisitos de capital. Incluir una evaluación de lo que podría salir mal y de qué manera se manejaría los problemas.
- f) Comprender su mercado: Una buena manera de comprobar que conoce el mercado es comercializar a modo de prueba su producto o servicio antes de comenzar. ¿Piensa que tiene una gran cometa que cautivará la imaginación de quienes juegan con cometas en el mundo? Entonces, fabrique algunos ejemplares a mano e intente venderlos primero.
- g) Industria sólida, creciente y estable: Recuerde que algunos de los grandes

inventos de todos los tiempos, como los aviones y los automóviles, no dieron frutos económicos a muchos que intentaron explotar estos grandes avances. Por ejemplo, las ganancias acumuladas de las aerolíneas desde que Wilber Wright voló ese primer avión son menos que cero (las pérdidas de las aerolíneas han sido mayores que sus utilidades). El éxito proviene de aquellos que encuentran negocios con una gran economía y no necesariamente con grandes inventos o avances para la humanidad.

- h) Administración capaz: Busque gente que le agrade y a la cual admire, que tenga valores éticos, aptitudes suplementarias y que sea más inteligente que usted. Planifique contratar gente que posea aptitudes que usted no tenga. Defina su habilidad única y busque a otros que conviertan sus debilidades en fortalezas.
- i) Control financiero adecuado: Posteriormente, aprenderá la importancia de capacitarse en contabilidad, software computacional y administración del flujo de caja. La mayoría de los empresarios no tiene conocimientos previos de contabilidad y debe regresar a la escuela para adquirir este tipo de conocimiento. ¿Apostaría sus ahorros en un juego donde no sabe cómo ganar puntos? Las personas cometen constantemente este error en los negocios.
- j) Enfoque comercial consecuente: Si piensa en productos o servicios específicos, descubrirá que los especialistas superan a aquellos que no son especialistas. Concéntrese en algo que pueda hacer tan bien que no estará sujeto a competir con alguien con un precio menor.
- k) Incluir el plan de marketing y expansión.

- l) Consultar sitios Web gubernamentales útiles.

#### **4.2.2. Pasos para un excelente plan de negocios**

Los empresarios nuevos a menudo tienen dificultades para redactar planes de negocios. Para facilitar esta herramienta, aquí van seis pasos que guiarán en la estructuración de un plan útil:

- a) Escribir el concepto básico del negocio.
- b) Reunir todos los datos que se puedan, sobre la factibilidad y los puntos específicos del concepto del negocio.
- c) Focalizar y afinar los conceptos en base a los datos que se han recopilado.
- d) Destacar las materias específicas del negocio. El uso de un enfoque “qué, dónde, por qué, cómo” puede ser de utilidad.
- e) Dar al plan una forma convincente para que no sólo dé perspectivas y dirección, sino que al mismo tiempo se convierta en una valiosa herramienta para manejar las relaciones comerciales que serán muy importantes para la PyME.

#### **4.2.3. Factores necesarios que darán origen a un negocio exitoso**

Estos son los componentes para realizar un plan de negocios:

- a) Introducción. Tratar que la introducción sea de una sola página en donde se ponga los datos principales, como son: nombre, dirección, como se encuentra constituida, teléfono, correo electrónico, dirección web, en fin todos los datos que se consideren necesarios que brinden una idea general de la empresa.

**b) Contenido.** Llamado también índice. Aquí se debe dar a conocer el contenido del plan de negocios, cuáles son los temas a tratar. Utilizar títulos claros y descriptivos que permitan al lector identificar cada uno de los temas, pero sobre todo hacerlos atractivos para invitar a que sean leídos. Esta comprobado que muchas de las personas únicamente leen los índices para tener idea de lo que trata ya sea un libro o un trabajo, por eso es importante los títulos.

**c) Resumen ejecutivo.** Esta sección es una de las importantes de un plan de negocio, el resumen ejecutivo es la entrada al plan de negocios, si no se logra interesar a los lectores en con esta sección no leerán el resto del plan. El resumen ejecutivo de un plan de negocios es una sinopsis del plan. Aquí, se deberá establecer claramente el concepto del negocio, los puntos financieros básicos (proyecciones de venta y requerimientos de capital) así como el estatus actual de la compañía. Se debe identificar también al dueño (o dueños), así como a cada persona que integra el personal clave del negocio y cómo cada uno contribuye a desempeño del mismo.

Finalmente, se debe establecer claramente lo que la compañía ha logrado hasta el momento presente. Una empresa pequeña puede listar sus logros, tales como registro de una patente, elaboración de un prototipo, resultados de una prueba de mercadotecnia, etc. Debe ser breve (no mayor a 3 páginas), y destacar las variables más importantes del negocio:

1. Definición del negocio
2. Líneas de negocio detectadas

3. Tipo de organización propuesta

4. Bases de crecimiento

5. Índices de evaluación financiera

**d)** Biografía de la empresa. En esta sección describe la historia de la empresa, cuales son ventajas competitivas, como ha sido su crecimiento, del producto o servicio, a quien se le vende, cuáles son sus canales de distribución, como está ubicada la empresa en su ramo, que posición tiene, etc. Es decir, se describe la vida de la empresa.

**e)** Mercado. Dentro de esta sección se describen los perfiles del cliente, de la competencia y de ramo en el que se encuentra compitiendo. En cuanto al perfil del cliente se puede hablar sobre: quienes son, donde se encuentran ubicados, por qué se prefiere sus productos o servicios. En fin sólo por mencionar algunas.

En el perfil de la competencia puedes se debe hablar sobre: cuales son las ventajas y desventajas de los productos o servicios, nuevamente quiénes son y donde se encuentran ubicados, etc.

Sobre el perfil de la industria o ramo se puede presentar información sobre cuál es la tendencia, hacia donde se está moviendo, cuales son las ventajas de los productos y cómo se adaptan a esas nuevas tendencias, si las nuevas tendencias traerán beneficios económicos a la empresa.

**f)** Operaciones. Esta sección se orienta a la descripción de las operaciones en la empresa, la capacidad máxima de producción, almacenamiento, bodegas,

inventarios, vehículos. Así como la realización de una proyección de las necesidades a futuro que se tendrán dentro de la empresa.

- g) Estructura.** Describir brevemente o mediante un organigrama como se encuentra la empresa, cuales son los puestos principales, las personas que colaboran, la experiencia que tienen, etc.
- h) Información financiera.** Presenta los estados actuales, las proyecciones a futuro, el flujo de efectivo de la empresa (pasado, presente y futuro), presenta información relacionada a costos, salarios.
- i) Apéndices.** Esta sección no se debe de olvidar, aquí se deben poner términos, así como toda la información anexa que se considere de importancia para que el plan de negocios sea lo más fácil de entender.

#### **5.4. Las armas estratégicas de la Pequeña y Mediana Empresa.**

Analicemos los factores que auguraban el fin de las PyMES y todos aquellos que, como contrapartida, no sólo han permitido que no desapareciesen, sino que han permitido su fortalecimiento.

##### **4.3.1. Flexibilidad**

De manera general podemos decir que las PyMES nunca deben competir con las grandes empresas en aquellos campos en los que éstas tienen una gran ventaja competitiva como pueden ser los costos, la distribución a nivel nacional o internacional, grandes campañas de imagen y publicidad, etc.

Parece claro, que si una PyME es capaz de utilizar este tipo de armas, tiene bastantes garantías de éxito. Ahora bien, para que actuaciones así se puedan llevar a cabo de manera coherente, es necesario ser muy *flexible*, es necesario estar evolucionando permanentemente, cambiando permanentemente la táctica aunque no la estrategia.

Por flexibilidad entendemos aquella capacidad de las empresas o de las organizaciones para adaptarse con la máxima rapidez a los cambios que se producen en su entorno, lo que implica poder adaptar rápidamente, sistemas, estructuras, valores, capacidades, instalaciones y estilos de dirección.

#### **4.3.2 Rapidez de reacción**

Las PyMES, siempre que sean flexibles, son las únicas capaces de adaptarse con rapidez a los nuevos espacios y nichos de mercado que se producirán permanentemente, ya que, podemos decir, que los cambios se producen y producirán de manera prácticamente natural.

Podríamos hacer una simple clasificación de PyMES de acuerdo con el criterio de rapidez de reacción:

- a) Tradicionales.** Son aquellas empresas que no evolucionan. No son capaces, ni siquiera, de adaptarse a los cambios que se producen en los mercados en los que operan. Estas empresas tienen todas las probabilidades de desaparecer.
- b) Dinámicas.** Son aquellas que ponen todo su empeño en evolucionar y adaptarse a los cambios que se producen en su entorno de manera

permanente. Tienen muchas probabilidades de sobrevivir e incluso que les vaya mejor en el futuro, entre otras razones porque podrán explotar el campo que vayan dejando las tradicionales que vayan desapareciendo.

- c) *Indecisas*. Aquellas que en una posición más conservadora, se dan cuenta de los cambios de su entorno, pero no toman medidas para adaptarse hasta que no les queda más remedio. Sus probabilidades de supervivencia dependerán en gran medida del tiempo que tarden en adaptarse.

Debemos notar, por tanto, que el concepto rapidez de reacción no significa adaptarse corriendo a última hora, con frecuencia a la desesperada y cuando el entorno ya ha cambiado tanto que escapa al control de la empresa el poder adoptar las medidas oportunas para adecuarse al nuevo entorno. Rapidez de reacción significa hacer los cambios internos necesarios antes que la competencia, incluida la gran empresa.

### **4.3.3 Segmentación**

Un segmento de mercado es precisamente, un conjunto de consumidores o usuarios que muestran necesidades, deseos y expectativas parecidos entre sí, dentro del mercado total de un producto o servicio.

Muy frecuentemente, el centrarse y atender perfectamente un determinado segmento de mercado es la única alternativa viable de supervivencia y crecimiento para una empresa pequeña. Los segmentos de mercado son atractivos para las PyMES por dos razones fundamentalmente:

- a) En un segmento de mercado en el que una PyME esté bien posicionada se puede defender mucho mejor de los ataques de una gran empresa.
- b) Existen muchísimos segmentos de mercado que, por su reducido tamaño, no parecen interesantes para las grandes empresas, pero que pueden ser muy rentables para una PyME.

#### **4.3.3.1 Ventajas de la segmentación para una PyME**

Promover la segmentación de una PyME nos puede brindar diversas ventajas como son:

- a) *Permite evitar la competencia frontal contra una gran empresa.* Todas las estrategias de una PyME deben ir, en la medida de lo posible, a intentar reducir el nivel de competencia en el mercado. Si una PyME intenta: bajar el precio en un mercado, incrementar el nivel de servicio al cliente, mejorar la calidad de un producto, etc. en un mercado muy grande, nacional o internacional, lo normal es que fracase, al no tener los medios necesarios para conseguir una cierta notoriedad.

Además será casi seguro que tendrá unos feroces ataques de grandes competidores que pretenderán quedarse con ese mercado. Ante esto nada tiene que hacer la PyME.

Ahora bien, si todos esos esfuerzos los concentra en un determinado segmento de mercado, seguro que obtendrá notoriedad puesto que sus recursos serán suficientes para ese segmento, y lo que es más importante,

probablemente ninguna gran empresa contraatacará al pensar que es muy poco lo que hay en juego. Por lo tanto, mediante la explotación de un segmento de mercado una PyME puede consolidar una posición única en el mercado que le permita explotar una ventaja competitiva sin grandes enfrentamientos, y por lo tanto, obteniendo una rentabilidad sustancial.

Por otro lado, ¿quién ha dicho que una PyME tenga la necesidad de monopolizar a un cliente?. Esto es precisamente lo que pueden tender a hacer las grandes empresas, aunque es muy difícil que un cliente adquiera siempre lo mismo a la misma empresa, pero para una PyME, las migajas de la grande pueden ser muy rentables. Una empresa Pequeña puede compartir un cliente, incluso con un competidor mucho más grande, y obtener una gran rentabilidad.

**b)** *Permite adaptar la empresa al comportamiento natural de los mercados.* La existencia de distintos segmentos de mercado no depende de la PyME. En la mayoría de los casos los segmentos aparecen por sí mismos (pensemos aquellos que tienen que ver con criterios de edad, sexo, educación etc.) de manera natural, o son “fabricados” por las grandes empresas con ingentes inversiones en comunicación y marketing.

Puesto que no depende de la PyME la existencia de segmentos, parece muy razonable “adaptarse a lo que hay” e intentar explotarlo convenientemente.

Lo que sí debe hacer la PyME es el análisis de si está atendiendo al

segmento de mercado que de verdad le interesa, o si por el contrario, está en un segmento que no garantiza la rentabilidad presente o futura,

En el primer caso deberá estudiar dicho segmento con profundidad para adaptar la empresa lo máximo posible a él y así lograr al máximo la lealtad de la clientela y construir barreras de entrada para otros potenciales competidores. Por el contrario, en el segundo caso, deberá estudiar el mercado total para tratar de encontrar otro segmento que sí pueda merecer la pena e intentar explotarlo.

La PyME debe adaptarse al comportamiento natural de los mercados y no intentar ir contracorriente. Este es un lujo que, salvo en contadísimas ocasiones, no se puede permitir.

- c) *Permite consolidar posiciones más fuertes en el mercado.* Si aceptamos el hecho general de que la fortaleza en el mercado proviene, básicamente, de hacer las cosas mejor o de manera distinta a nuestros competidores, al mismo tiempo tendremos que admitir que no podemos ser los mejores haciendo de todo para todo el mundo.

Debemos ser realistas y admitir que, si lo hacemos bien y con esfuerzo, podremos llegar a hacer *algunas* cosas mejor para *algunas* personas. El proceso lógico de una PYME debería ser:

- 1) Determinar con precisión el segmento de mercado que le interesa
- 2) Concentrar sus esfuerzos en ese segmento

- 3) Satisfacer mejor que nadie las necesidades, deseos y expectativas de ese segmento.

Esto le permitirá mantener muy “contentos” a sus clientes y será muy difícil que una gran empresa u otro competidor puedan desplazarle fuera del mercado al tener su posición tan fuertemente defendida.

**d) *Permite alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos.*** Las grandes empresas, por su propia naturaleza, necesitan de grandes volúmenes de facturación para poder ser rentables. Tienen una gran estructura de costos que necesitan repartir entre muchas ventas para ser competitivas. Esto hace que segmentos pequeños de mercado no sean atractivos para ellas. Por el contrario, una PyME tiene una estructura de costos mucho menor y puede llegar a ser muy rentable sin necesidad de lograr grandes volúmenes de facturación.

Por otro lado, el efecto de que las grandes abandonen determinados segmentos de mercado, significa para las pequeñas que se quedan, que pueden establecer un nivel de precios más alto y, por lo tanto, ser más rentables.

#### **4.3.4. Contacto con el cliente**

Son muchas las ventajas de que goza en este aspecto la PyME respecto de la gran empresa. En muchos casos, la gran empresa no tiene ningún tipo de relación directa con los consumidores finales o usuarios de sus productos. Por ejemplo, en

los fabricantes de alimentos enlatados, de productos de aseo personal, de productos farmacéuticos, de ropa, etc. En la mayoría de estos casos las relaciones se establecen a través de distribuidores.

Incluso las que mantienen contacto directo, lo único que realmente consiguen es una apariencia de verdadero contacto. ¿Para qué sirven realmente estos contactos rutinarios?. Por lo general para muy poco, ya que, cuando realmente el usuario o consumidor valora el contacto es cuando pide algo fuera de la rutina, como puede ser una reclamación o un servicio especial. En este momento las grandes empresas suelen ser tremendamente rígidas. Los vendedores que mantienen el contacto no tienen poder de decisión y hay que recurrir a supervisores y encargados.

El contacto con el cliente es básico porque permite conocer sus necesidades deseos y expectativas, para que, con la suficiente flexibilidad nos podamos adaptar a sus demandas.

#### **4.3.5 Conclusión**

Las PyMES, muy lejos de tener un mal futuro por delante, pueden tenerlo muy brillante si saben explotar concienzudamente sus armas estratégicas. Flexibilidad, rapidez de reacción, segmentación y contacto con el cliente pueden conferir ventajas competitivas insalvables para las grandes empresas.

Estas armas no son innatas a la PyME, no ocurren porque sí. Deben constituir algo

así como una manera de pensar, de razonar, de analizar y enfocar la gestión de la PyME.

Por lo tanto, debe ésta incorporar a su cultura y sus valores estas armas que, si se emplean bien, se alimentarán las unas a las otras y ayudarán a forjar una posición de mercado casi indestructible. Pero repetimos, debe hacerse bien.

#### **4.4. Recursos, costo-beneficio.**

Para cualquier empresa y principalmente para las PyMES es muy importante tener en cuenta todas las relaciones derivadas del costo–beneficio, para empezar con este análisis es necesario conocer lo que representa este concepto.

Un marco conceptual para la evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados, que se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones. La diferencia con los análisis financieros corrientes, más simples, es que en el análisis de costo-beneficio se toman en cuenta todas las ganancias y beneficios involucrados en el proyecto: un beneficio es cualquier ganancia de utilidad, bajo cualquier forma que se presente, y un costo es toda pérdida de utilidad derivable del proyecto, medida en términos de sus costos de oportunidad. Ello implica considerar, por lo tanto, todas las externalidades que produce la acción que se está considerando: cambios en el medio ambiente, efectos colaterales sobre otros proyectos, etc.

En la práctica es bastante difícil, si no imposible, cuantificar adecuadamente todas

estas magnitudes, por lo que el análisis costo-beneficio se limita, concretamente, al cálculo de los costos y beneficios que son posibles determinar con cierta precisión.

En otras palabras, operativamente, la cultura/costo beneficio demanda, como en los presupuestos de base 0, siempre justificarse a uno mismo que, lo que está haciendo y la forma en la que lo hace, es, de entre todas las alternativas viables, lo que más conviene hacer. Y, que, la forma en que actualmente lo hace, también lo es. De igual forma, esto implica que, al mismo tiempo, todos y cada uno de nosotros, tenemos que siempre explorar y estar listos y dispuestos a identificar alternativas a nuestros actuales "¿qué?" y "¿cómo?".

Una "cultura de costo/beneficio" constituye un conjunto de hábitos, valores y escalas de prioridad, todos orientados a anticipar y realizar innovaciones, no demasiado antes ni demasiado después, siempre mejorando la fidelidad de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa y de sus actores y asociados, clientes o socios, internos y externos.

Este tipo de cultura, tiene que provenir también desde el número UNO y, desde él, bajar y expandirse por todos los niveles. También, este tipo de cultura, exige un sistema de premios y sanciones que realmente sea coherente con este sistema de valores, premiando éxitos, consistentemente, premiándolos ostensiblemente, como para que, en efecto, sean ejemplificadores y estímulos efectivos a la imitación o al intento sostenido de todos los demás en la organización por imitarlos.

Operativamente, en una organización que aspire a implantar efectivamente esta cultura, tienen que darse las condiciones internas que lo faciliten. Y, entre estas condiciones, además de sistemas coherentes de premios y sanciones, monetarios y no monetarios, está, un sistema educativo permanente, en el que todos, participativamente, se involucren en un proceso continuo de reflexión y aprovechamiento de oportunidades a ultranza.

Una PyME invertirá recursos para alcanzar un nivel de adopción alto, si y solo sí, ésta prevé que tales costos serán más que compensados por los beneficios derivados de tal acción. Además, en términos relativos, dichos costos tienden a verse mucho más altos ante los ojos de los empresarios de las PyMES, que de los empresarios de firmas más grandes.

#### **4.4.4. Mercado**

Una de las cuestiones que los pequeños empresarios en ocasiones equivocan es pensar que la Mercadotecnia o Marketing y sus herramientas de promoción son solamente para las grandes empresas.

Otro de los errores en que podemos caer es pensar que el Marketing es algo mágico y que es cuestión solamente de hacer publicidad para tener éxito y las ventas vendrán sin duda alguna.

Finalmente otra confusión es creer que la Mercadotecnia es necesariamente cara y que si no se tiene grandes cantidades de dinero, es imposible hacer nada

mercadotécnico. ¡Nada más alejado de la realidad!

La Mercadotecnia es una disciplina que recoge las experiencias de las empresas para lograr entender mejor a sus clientes y de esa manera satisfacer mejor sus necesidades. Como dijo alguna vez Teodoro Levitt, uno de los más destacados “gurús” de la mercadotecnia: «*todo nuestro trabajo consiste en conquistar y conservar clientes*», y qué mejor forma de hacerlo que ofreciéndoles lo que ellos están buscando.

Por eso es tan importante entender que la Mercadotecnia es mucho más que Publicidad (aunque hay que reconocer que la publicidad es una de las herramientas más poderosas del Marketing).

Todas las herramientas de la Mercadotecnia las podemos agrupar de la siguiente manera:

- a) Publicidad o Actividades de Imagen
- b) Promoción de Ventas o Acciones de Impulso
- c) Merchandising o Mercadotecnia en el Punto de Venta
- d) Relaciones Públicas
- e) Marketing Directo
- f) Mercadotecnia de Eventos
- g) Venta Personal

De eso se trata **Mercatécnicas**, de aprender cómo aprovechar las técnicas de la

Mercadotecnia para hacer crecer los negocios.

Y se pondrá especial énfasis en aquellas acciones de Marketing que se puedan realizar sin grandes inversiones, pues se sabe que muchas de las empresas a las que nos dirigimos no tienen suficientes recursos para invertir en Mercadotecnia.

¡El principal ingrediente para tener éxito en el Marketing no cuesta! Y es la ¡CREATIVIDAD!, no cabe duda que los mexicanos la tienen en grandes cantidades. Sólo es cuestión de ejercitarnos y encontrar la clave de lo que puede ser atractivo para nuestros clientes y el público en general.

Y en esto de la Mercadotecnia, la Creatividad se debe utilizar para sorprender a los clientes, a los Competidores y a los Medios de Comunicación.

Creatividad, ingenio, acciones sorprendidas y el pensamiento puesto en satisfacer a los clientes, esas son las bases de toda la Mercadotecnia. En eso se han basado las empresas triunfadoras para construir su éxito y eso es lo que se trata de compartir con el público emprendedor el “Universo Pyme

#### **4.4.5. Costo**

La Calidad Logística tiene un Costo. La crisis actual y la competitividad en los mercados nos colocan en un escenario de cambios permanentes. Los clientes son cada vez más exigentes y aquello que una vez le brindáramos como un servicio **ESPECIAL**, desde su punto de vista hoy es **ESTANDARD**, lo que implica que

tengamos que manejar un delicado equilibrio entre lo que ofrecemos como servicio y quien lo pagará finalmente.

Un alto nivel de calidad en el servicio de logística es una Herramienta de ventas **IMPORTANTISIMA**; debe ser manejada con criterio a la hora de ofrecer ese nivel de servicio a los clientes, o se terminará convirtiéndose en un costo inmanejable.

Los costos logísticos representan entre el 6 %y 7% de la facturación de las grandes empresas, pero hay que tener en cuenta que una amplia geografía, la falta de una buena infraestructura y el alto nivel de riesgo pueden aumentar esos porcentajes en forma considerable.

En el caso de las PyMES, por ejemplo, que pagan por los servicios de transporte y almacenaje mucho más que las grandes empresas, debido a su menor poder de negociación y de volúmenes de operación, por eso es muy importante realizar alianzas estratégicas con proveedores de logística que estén en nuestro nicho de mercado.

Debemos perderle el miedo a la tercerización de las actividades logísticas cuando no tenemos la capacidad propia de llevarla a cabo nosotros mismos, eficientemente y a un costo razonable. Las empresas van hacia la tercerización por un tema de reducción de costos, ese es solo un sendero de este camino, ya que trabajar con profesionalismo genera una serie de ventajas en la calidad del servicio y en la imagen que damos a nuestros clientes y competidores.

Existe gran variedad de costos ocultos en distintas operaciones que producirán una influencia negativa, por ejemplo: entregas parciales, fletes especiales, emergencias (que muchas veces no lo son tanto), pedidos fuera del punto de equilibrio y sobre todo DEVOLUCIONES.

Los incentivos a las ventas o marketing, por falta de acciones conjuntas, se transforman en un aumento de los costos logísticos por ejemplo:

- a) Promociones de 25 litros + 1 litro de regalo, perjudican el picking, el estibaje, la carga de distribución, aumentan en muchos casos las mermas por roturas.
- b) Envases más grandes con un porcentaje gratis, hacen muchas veces más difícil la manipulación, la altura de los pallets, etc.
- c) Descuentos o Premios (a los vendedores) por alcance de objetivos, esto muchas veces hace crecer el volumen de pedidos a fin de mes y luego las posteriores devoluciones de pedidos inexistentes

La solución a estos posibles problemas es la participación de los responsables de Logística en los pasos previos o con el simple hecho de la consulta.

El pasar por alto o minimizar la incidencia que estas acciones producen en los costos logísticos, que finalmente afectarán la rentabilidad de la operación o de las acciones que se proyectaron, y más si dichos costos no están bien claros afectarán a todos por igual creando FALSOS COSTOS EN LA LOGISTICA.

Todas las empresas tienen su meta en mejorar la calidad de servicio, en la

reducción de lead time, y por supuesto en la baja de costos; por lo que enfocarnos solo en estas metas no nos asegurará una mejora en nuestra competitividad, pero el descuidarlas nos hará perderla.

Es estratégico profundizar nuestras relaciones con proveedores y clientes para fortalecer los procesos, debemos convertirnos en socios estratégicos.

#### **4.4.6. Ventas**

Hacia la década de los 90, en pleno auge del marketing todos estudiaban esta carrera sin saber cuál sería el verdadero trabajo a desarrollar pero con el objetivo de ser gerentes de marketing de una compañía, en realidad nadie sabía exactamente qué era aplicar esta disciplina en el ámbito de una empresa donde las barreras hacia el exterior eran en general notorias entonces la competencia no era un problema. Sin duda estaba de moda y no tener marketing en la empresa era como es hoy no tener web, un fracaso seguro.

Sin embargo, muy pocas empresas desarrollaban el marketing estratégico como disciplina para optimizar los beneficios de una empresa o solucionar problemas de fondo internos o del mercado. En las multinacionales, los que trabajaban en ese entonces sólo eran los que ponían en práctica el plan de marketing desarrollado en la empresa matriz. Los que trabajaban en empresas más pequeñas y en general nacionales se dedicaban a eventos, comunicación, promoción, etc. Se considera que en poquísimas empresas se hacía marketing, pero como el objetivo era ser gerentes y el marketing era casi obligado para las empresas esto elevó el costo del

departamento a niveles insustentables e inimaginables para pymes e incluso para grandes empresas que adjudicaban este costo al departamento de ventas para medir los resultados cuantitativamente.

En este contexto se requiere describir qué es el marketing estratégico y cuáles son algunos de los típicos problemas que enfrentan las pymes.

“El marketing es una disciplina que analiza, planifica y desarrolla acciones estratégicas de la empresa siempre en relación al mercado, al afuera.”

Los problemas más típicos que enfrentan las pymes en la actualidad son:

1. Desarrollo de nuevos productos testeados en los clientes y rechazados.
2. Falta de reconocimiento de las ventajas competitivas de los productos o servicios que ofrecen.
3. Desarrollo de nuevos canales de comercialización para aumentar las ventas o persuadir a los competidores.
4. Dificultades en la política de precios.
5. Reconocimiento del mercado.
6. Percepción de nuevas necesidades y tendencias de mercado.
7. Métodos de comunicación dependiendo el mercado.
8. Identificación de los decisores intervinientes en el proceso de compra.
9. Desarrollo de las cuatro P's del marketing (Producto o servicio, Precio que incluye el costo, Publicidad y comunicación, y Plaza que son los diferentes canales de comercialización).

10. Identidad y Fidelidad de marca.

11. Visión y Misión empresarial.

El marketing brinda herramientas para solucionar problemas y desarrollar planes de marketing que le permitan a la empresa optimizar su trabajo, sin embargo es imposible mantener un empleado dedicado a esta disciplina. Es por esto, que la propuesta de trabajo con consultores termina siendo una solución estratégica definitiva y alcanzable para las empresas pymes. De este modo, se pueden desarrollar proyectos específicos que empiezan y terminan con la solución del problema o con el desarrollo del plan estratégico de marketing, en un período medible con un costo razonable de acuerdo a la capacidad de cada empresa pyme.

#### **4.4.4. La Publicidad y las Pymes**

La publicidad es una técnica destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

La publicidad no es exclusiva de las grandes empresas porque cuando es aplicada apropiadamente rinde grandes resultados.

Las PyMES deben tener un modelo claro de negocio, orientado al cliente con metas a corto y mediano plazo perfectamente alineadas a las estrategias, objetivos, procesos y recursos de la empresa. Esto les permitirá desarrollar una

publicidad adecuada a las necesidades de su negocio explotando medios de comunicación acordes a sus productos o servicios sin ningún desperdicio de recursos.

Es de gran importancia construir marcas sólidas en el mercado que no sean de grandes empresas sino de PyMES. El producto es lo que satisface las necesidades del consumidor, sin embargo, una marca podríamos definirla como una caja de seguridad donde se deposita el valor que logra la preferencia del consumidor, porque en la marca están los valores creados en la mente de la gente como la confianza, la honradez, la seguridad, que crea una relación afectiva y comprometida con ella. Podríamos decir que el producto viene a ser temporal mientras que las marcas son permanentes por el compromiso que crean con el consumidor. Para los empresarios es muy importante desarrollar marcas fuertes ya que se venden más sobre todo en tiempos adversos como el que vivimos. En épocas de crisis las marcas fuertes sufren menos, aumentan su participación de mercado y tienden a sufrir menos riesgos.

La marca contribuye a la finalidad específica de la publicidad que es proponer y promover productos cualificados. Proporciona identidad e individualidad a las cosas y aumenta su valor respecto a los que no tienen marca.

#### **4.5. Barreras de costo y mercado para el desarrollo de la PyMES.**

En México la mayor parte del sector de la pequeña empresa corresponde a las empresas familiares, uno de los errores a los que se enfrentan frecuentemente las

empresas pequeñas es el factor de minimizar costos con respecto a sueldos, y con esto se llega a un problema a corto plazo.

Muchas veces el factor administrativo es el que desencadena otras variables, ya que las personas que están al frente de éstos no están preparados para manejar ciertas situaciones, como el de hacer una buena inversión, estudiar las posibilidades de mercado o no tienen la preparación suficiente para hacer una buena expansión de negocio.

Una ventaja que se tiene al ser pequeña empresa es la flexibilidad, la cierta simplicidad y las relaciones personales que pueden llegar a ser una ventaja competitiva con base a una administración adecuada. Lo anterior nos puede hacer reflexionar en que no solo las grandes empresas tienen todas las ventajas de mercado, y cabe recalcar que muchas empresas pequeñas no tienen éxito debido a que no son capaces de competir con los grandes competidores.

Hoy en día las PyMES atraviesan una problemática tanto interna como externa, y esto ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. Se ha notado que un punto estratégico es la gestión interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados.

Según una encuesta de NAFIN (Nacional Financiera,), hay 5 factores que pueden ser asociados a la gestión interna del negocio: carencia de organización, retraso

tecnológico, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de los productos y carencia de registros contables.

En cuanto al estudio realizado por SECOFI, se encontraron 2 factores asociados a la gestión interna del negocio: altos costos de operación y falta de liquidez financiera.

Por último, es importante conocer la filosofía de la pequeña empresa, donde lo importante no es el futuro sino el presente, que es otra diferencia con las grandes empresas, ya que éstas se preocupan por planificar y hacer proyectos a largo plazo. La competitividad es un factor decisivo y en la pequeña empresa muchas veces es débil debido a que pretenden competir con las demás con base a la reducción de costos, la calidad o el servicio, y sería mejor que se preocuparan en reducir gastos y aumentar las ventas, que son la parte más importante del negocio.

## CAPÍTULO V

### 5. Caso Práctico.

5.1. Antecedentes de la Empresa

5.2. Información Financiera.

5.2.1. Estado de Resultados.

5.2.2. Estado de Posición Financiera.

5.3. Planteamiento de Necesidades y Expectativas.

5.4. Análisis Financiero. (Método Marginal).

5.4.1. Determinación del Punto de Equilibrio por Línea de Producto

5.4.2. Determinación del Punto de Equilibrio Dinámico.

5.4.3 Determinación del Punto de Óptima Utilidad.

5.5 Informe

## **5. Caso Práctico.**

En este capítulo analizaremos el caso de la empresa Compresores y Herramientas Clemente S. A. de C. V., esta empresa, se identifica como PyME de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Economía y Nacional Financiera, principalmente por el número de empleados con los que cuenta.

Para este caso se desarrollará un análisis de tipo marginal con el objetivo de identificar la situación en la que se encuentra la empresa así como determinar estándares para que la misma pueda llevar a cabo su actividad económica, por otra parte partiendo del hecho de que comercializa diversos productos se busca identificar el comportamiento de los mismos en el mercado y el rendimiento que cada uno de estos genera a la empresa.

### **5.1 Antecedentes de la empresa.**

Compresores y Herramientas Clemente S. A. de C. V. es una empresa 100% mexicana creada en el año de 1999, el capital es 100% familiar. Actualmente cuenta con una plantilla de 20 empleados, ubicada en Norte 5 No. 136 Col. Moctezuma 2a. Sección México, D.F.

La empresa nace de la iniciativa del Ing. Fernando Clemente Cortes de ofrecer productos de la más alta calidad a un costo accesible; cumpliendo con la legislación, normas técnicas y estándares aplicables en el mercado en el que se desenvuelve.

Desde sus inicios, Compresores y Herramientas Clemente S.A. de C.V. se ha dedicado a diseñar, desarrollar y comercializar herramientas para usuarios profesionales todo con estrictos controles de calidad para que sus productos tengan una larga vida de trabajo.

### **Oferta en el Mercado:**

Durante los casi 10 años de vida de la empresa Compresores y Herramientas Clemente S. A. de C. V. ha tenido un crecimiento en cuanto a la oferta que tiene en el mercado, hoy en día cuenta con 49 distintos productos integrados dentro de las siguientes 4 líneas:

- a) Compresores
- b) Filtro
- c) Herramientas
- d) Lubricadores

### **Misión:**

Proporcionar con calidad y eficiencia, servicios integrales en el sector de accesos electrónicos, cumpliendo con normas, leyes y estándares aplicables.

### **Visión:**

Ser una empresa líder en el sector de accesos electrónicos en la región, reconocida por desarrollar soluciones integrales que contribuyen directamente con el progreso de las organizaciones.

**Objetivo:**

Ofrecer soluciones de ingeniería especializadas a los sectores productivos, por medio de las cuales se aporte significativamente al ordenamiento, modernización y desarrollo de México.

**Valores:****a) Honestidad:**

El respeto por nuestros clientes y lo que hacemos, es de suma importancia para todo el equipo de trabajo de Compresores y Herramientas Clemente S.A. de C.V., por tanto, la relación generada con nuestros clientes, es de completa confianza y veracidad, que es tomado como fórmula insustituible para obtener los resultados esperados.

**b) Confidencialidad:**

En Compresores y Herramientas Clemente S.A. de C.V. somos conscientes de la responsabilidad y confianza que depositan nuestros clientes al adjudicarnos sus proyectos; por lo que garantizamos que la información de estos, se encuentre accesible únicamente a personal autorizado para desempeñar las actividades contratadas.

**c) Trabajo en equipo:**

Las fortalezas individuales de los miembros de Compresores y Herramientas Clemente S.A. de C.V., son combinadas para producir sinergia al atender los

requerimientos de nuestros clientes y de esta manera ofrecer una gama de soluciones de ingeniería integrales.

**Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa:**

Presentamos el análisis para determinar las fortalezas=oportunidades y debilidades = amenazas de esta empresa, con el que podemos tener un panorama de las áreas donde podemos atacar para solucionar y para fortalecer e impulsar.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece vanguardia en el diseño de sus productos.</li> <li>• El capital humano que sirve a la empresa está altamente calificado y motivado.</li> <li>• Cuenta con los precios más competitivos dentro del mercado.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de compresores en Sudamérica se ha incrementado en los últimos años dejando abierta la posibilidad de expandirse en este mercado.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad productiva de la empresa suele ser ineficiente.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado se ha incrementado el número de competidores extranjeros.</li> <li>• Incremento de la carga fiscal a partir del ejercicio 2010.</li> </ul>

## 5.2 Información Financiera

La compañía nos presenta sus estados financieros comparativos por los ejercicios relativos a 2008 y 2009.

### 5.2.1 Estado de Resultados

*CHC*

**COMPRESORES Y HERRAMIENTAS CLEMENTE**  
**Estado de Resultados**  
**Del 1° de Enero al 30 Noviembre de 2009**

	<b>2009</b>	
Ingresos Totales	6,400,086.00	113.33%
Costo de Ventas	3,072,041.00	54.40%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,328,045.00</b>	<b>58.93%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>1,164,240.00</b>	<b>20.62%</b>
Gastos de Administración	837,941.00	14.84%
Gastos de Venta	326,299.00	5.78%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,163,805.00</b>	<b>38.32%</b>
<b>Resultado Integral de Financiamiento</b>	<b>134,800.00</b>	<b>2.39%</b>
Gastos Financieros	628,401.00	11.13%
Productos Financieros	493,601.00	8.74%
Otros Gastos	1,091.00	0.02%
Otros Productos	27,536.00	0.49%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,055,450.00</b>	<b>36.40%</b>
ISR	575,831.00	10.20%
PTU	205,545.00	3.64%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,274,074.00</b>	<b>22.56%</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>5,647,149.00</b>	<b>100.00%</b>

Las ventas totales están integradas de la siguiente manera:

<b>Línea de Productos</b>	<b>2009</b>
Compresores	2,304,031.00
Filtro	704,009.00
Herramientas	2,880,039.00
Lubricadores	512,007.00
	<b>6,400,086.00</b>

## 5.2.2 Estado de Posición Financiera



**COMPRESORES Y HERRAMIENTAS CLEMENTE S.A. DE C.V.**  
Balance General al 30 de Noviembre de 2009

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>Circulante</b>			<b>A corto plazo</b>		
Fondo Fijo de Caja	25,000.00	0.37%	Proveedores	385,437.00	5.64%
Bancos	3,675,736.00	53.79%	Acreedores Diversos	152,452.00	2.23%
Clientes	748,490.00	10.95%	Documentos por pagar	492,350.00	7.21%
Anticipo a Proveedores	754,605.00	11.04%	Sueldos por pagar	1,139.00	0.02%
Deudores Diversos	232,156.00	3.40%	IVA por Pagar	404,515.00	5.92%
Inventario	155,042.00	2.27%	PTU por Pagar	325,451.00	4.76%
			Impuestos por pagar	576,244.00	8.43%
<b>Suma de Activo Circulante</b>	<b>5,591,029.00</b>	<b>81.82%</b>	<b>Suma Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>2,337,588.00</b>	<b>34.21%</b>
<b>Fijo</b>			<b>Suma Pasivo</b>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	323,369.00	4.73%		<b>2,337,588.00</b>	<b>34.21%</b>
Dep. Acum. Mobiliario y Eqpo de Ofna	- 223,106.00	-3.26%	<b>Suma Pasivo</b>		
Equipo de Cómputo	626,616.00	9.17%			
Dep. Acum. Equipo de Cómputo	- 557,533.00	-8.16%	<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
Maquinaria y Equipo	18,882.00	0.28%	Capital social	280,000.00	4.10%
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	- 18,882.00	-0.28%	Resultado de Ejercicios Anteriores	2,231,773.00	32.66%
Equipo de Transporte	1,537,382.00	22.50%	Reserva Legal	560,000.00	8.20%
Dep. Acum. Equipo de Transporte	- 1,122,810.00	-16.43%	Futuros Aumentos de Capital	150,000.00	2.20%
			Resultado del Ejercicio	1,274,074.00	18.64%
<b>Suma de Activo Fijo</b>	<b>583,918.00</b>	<b>8.55%</b>	<b>Suma de Capital Contable</b>	<b>4,495,847.00</b>	<b>65.79%</b>
<b>Diferido</b>					
Impuestos pagados por anticipado	649,448.00	9.50%			
Depósitos en garantía	9,040.00	0.13%			
<b>Suma Activo Diferido</b>	<b>658,488.00</b>	<b>9.64%</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,833,435.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>6,833,435.00</b>	<b>100.00%</b> 0.00

### 5.3. Planteamiento de Necesidades y Expectativas

Con la información presentada por la empresa, el Ing. Fernando Clemente Cortes, desea conocer:

1. Cual es nivel de ventas que debe tener en total y por línea de productos para no tener pérdidas, tomando en cuenta que el costo de ventas esta distribuido de la siguiente manera:

Compresores	1,152,016.00
Filtro	326,403.00
Herramientas	1,440,020.00
Lubricadores	153,602.00
	<b>3,072,041.00</b>

2. El nivel de ventas necesario para alcanzar un Rendimiento sobre la Inversión del 20%, considerando el impacto del incremento en la tasa ISR al 30% para el ejercicio 2010.

3. Conocer el nivel máximo de utilidad por línea de producto, para lo cual nos proporciona la siguiente información:

	<b>Unidades</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Costo Promedio</b>
	<b>Vendidas</b>	<b>Unitario</b>	<b>Unitario</b>
Compresores	500.00	4,608.00	2,304.00
Filtro	1,250.00	563.00	261.12
Herramientas	3,250.00	886.00	443.08
Lubricadores	500.00	1,024.00	307.20

Adicionalmente nos comenta lo siguiente:

- a) El precio por unidad de compresores es de \$ 5,000.00 cuando se vende hasta 250 unidades, cada 250 unidades adicionales este disminuye en \$ 392.00.
- b) El precio por unidad de Filtros es de \$ 855.00 cuando se vende hasta 250 unidades, cada 250 unidades adicionales este disminuye en \$ 73.00.
- c) El precio por unidad de Herramientas es de \$ 738.00 cuando se vende hasta 250 unidades, cada 250 unidades adicionales este disminuye en \$ 82.00.
- d) El precio por unidad de Herramientas es de \$ 1,127.00 cuando se vende hasta 250 unidades, cada 250 unidades adicionales este disminuye en \$ 103.00.

#### **5.4 Análisis de la Información**

Para determinar la información que la empresa nos solicita, en este caso tomaremos las siguientes consideraciones:

- a) Los gastos administrativos se considerarán como costos fijos totales.
- b) El coeficiente de contribución marginal que tiene la empresa es del 52% generado por la utilidad bruta de \$ 3'328,045.00.
- c) El factor de aplicación de costo fijo es:

$$F.A. = \frac{1,164,240.00}{3,328,045.00} \quad 0.349827$$

### 5.4.1 Determinación del Punto de Equilibrio por Línea de Producto y Total.

#### *Estado de Resultados Actual por Línea de Producto*

	<b>Compresores</b>	<b>Filtro</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Lubricadores</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas	2,304,030.96	704,009.46	2,880,038.70	512,006.88	6,400,086.00
Costo Variable	1,382,418.58	334,439.25	1,728,023.22	215,042.87	3,072,041.00
<b>Contribución</b>					
<b>Marginal</b>	<b>921,612.38</b>	<b>369,570.21</b>	<b>1,152,015.48</b>	<b>296,964.01</b>	<b>3,328,045.00</b>
Costo Fijo	322,404.90	129,285.64	403,006.12	103,886.03	1,164,240.00
<b>Utilidad</b>					
<b>Operativa</b>	<b>599,207.49</b>	<b>240,284.57</b>	<b>749,009.36</b>	<b>193,077.98</b>	<b>2,163,805.00</b>

#### *Punto de Equilibrio de la Empresa:*

$$P.E. = \frac{1,164,240.00}{0.52} = 2,238,923.08$$

*Punto De Equilibrio por Línea de Productos*

	<b>Compresores</b>	<b>Filtro</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Lubricadores</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas	806,012.58	246,281.60	1,007,515.59	179,113.81	2,238,922.89
Costo					
Variable	403,006.29	114,184.66	503,757.82	53,734.11	1,074,682.89
<b>Contribución</b>					
<b>Marginal</b>	<b>403,006.29</b>	<b>132,096.94</b>	<b>503,757.77</b>	<b>125,379.70</b>	<b>1,164,240.00</b>
Costo Fijo	403,006.29	132,096.94	503,757.77	125,379.70	1,164,240.00
<b>Utilidad</b>					
<b>Operativa</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

**5.4.2 Determinación del Punto de Equilibrio Dinámico (PED) para el año 2010**

*Inversión Marginal Variable Actual*

Rotación de CXC =	Ingresos Clientes	$\frac{6,400,086.00}{716,988.00}$	8.926350	11.20%
Rotación de Inventarios =	Ingresos Inventarios	$\frac{6,400,086.00}{154,525.00}$	41.417803	2.41%
Rotación de CXP =	Ingresos Proveedores	$\frac{6,400,086.00}{417,589.00}$	15.326280	6.52%
			<b>IMV/V</b>	<b>7.09%</b>

*Elementos para Determinar el P.E.D.*

<b>Inversión Variable Inicial</b>		<b>1,568,135.00</b>
Anticipo a Proveedores	754,605.00	
Inventario	155,042.00	
Impuestos Pagados por Anticipado	649,448.00	
Depósitos en Garantía	9,040.00	
<b>Inversión Fija Inicial</b>		<b>2,506,249.00</b>
Mobiliario y Equipo de Oficina	323,369.00	
Equipo de Cómputo	626,616.00	
Maquinaria y Equipo	18,882.00	
Equipo de Transporte	1,537,382.00	
<b>Costos Variables</b>		<b>3,072,041.00</b>
Costo de Ventas	3,072,041.00	
<b>Costos Fijos</b>		<b>1,164,240.00</b>
Gastos de Administración	837,941.00	
Gastos de Venta	326,299.00	
<b>Impuestos Sobre Utilidad</b>		<b>40.00%</b>
I.S.R.	30%	
P.T.U.	10%	
<b>Contribución Marginal</b>		<b>52.00%</b>
<b>Inversión Marginal Variable sobre Ventas</b>		<b>7%</b>
<b>Rendimiento Sobre la Inversión</b>		<b>20%</b>

*Punto De Equilibrio Dinámico*

$$\text{P.E.D.} = \frac{1,164,240.00 + \frac{(2,506,249.00 + 1,559,095.00) * 20\%}{1 - 0.40}}{52\% - \frac{7\% \times 20\%}{1 - 0.40}} = 5,081,746.95$$

### 5.4.3 Determinación del Punto Óptimo de Utilidad por Línea de Producto

#### Compresores

Unidades	Precio Unitario	Totales		Utilidad	Marginal		
		Ingreso	Costos		Ingresos	Costos	Utilidad
0	0.00	0.00	403,006.29	-403,006.29			
250	5,000.00	1,250,000.00	979,006.29	270,993.71	1,250,000.00	576,000.00	674,000.00
500	4,608.00	2,304,000.00	1,555,006.29	748,993.71	1,054,000.00	576,000.00	478,000.00
750	4,216.00	3,162,000.00	2,131,006.29	1,030,993.71	858,000.00	576,000.00	282,000.00
1,000	3,824.00	3,824,000.00	2,707,006.29	1,116,993.71	662,000.00	576,000.00	86,000.00
1,250	3,432.00	4,290,000.00	3,283,006.29	1,006,993.71	466,000.00	576,000.00	-110,000.00
1,500	3,040.00	4,560,000.00	3,859,006.29	700,993.71	270,000.00	576,000.00	-306,000.00

Costos Fijos **403,006.29**  
 Costo Variable Unitario **2,304.00**

Óptima Utilidad: \$ 86,000.00

#### Filtro

Unidades	Precio Unitario	Totales		Utilidad	Marginal		
		Ingreso	Costos		Ingresos	Costos	Utilidad
0	0.00	0.00	132,096.94	-132,096.94			
250	855.00	213,750.00	197,346.94	16,403.06	213,750.00	65,250.00	148,500.00
500	782.00	391,000.00	262,596.94	128,403.06	177,250.00	65,250.00	112,000.00
750	709.00	531,750.00	327,846.94	203,903.06	140,750.00	65,250.00	75,500.00
1,000	636.00	636,000.00	393,096.94	242,903.06	104,250.00	65,250.00	39,000.00
1,250	563.00	703,750.00	458,346.94	245,403.06	67,750.00	65,250.00	2,500.00
1,500	490.00	735,000.00	523,596.94	211,403.06	31,250.00	65,250.00	-34,000.00

Costos Fijos **132,096.94**  
 Costo Variable Unitario **261.00**

Optima Utilidad: \$ 2,500.00

#### Herramientas

Unidades	Precio Unitario	Totales		Utilidad	Marginal		
		Ingreso	Costos		Ingresos	Costos	Utilidad
0	0.00	0.00	503,757.77	-503,757.77			
2,000	1,296.00	2,592,000.00	1,389,757.77	1,202,242.23	2,592,000.00	886,000.00	1,706,000.00
2,250	1,214.00	2,731,500.00	1,500,507.77	1,230,992.23	139,500.00	110,750.00	28,750.00
2,500	1,132.00	2,830,000.00	1,611,257.77	1,218,742.23	98,500.00	110,750.00	-12,250.00
2,750	1,050.00	2,887,500.00	1,722,007.77	1,165,492.23	57,500.00	110,750.00	-53,250.00
3,000	968.00	2,904,000.00	1,832,757.77	1,071,242.23	16,500.00	110,750.00	-94,250.00
3,250	886.00	2,879,500.00	1,943,507.77	935,992.23	-24,500.00	110,750.00	-135,250.00
3,500	804.00	2,814,000.00	2,054,257.77	759,742.23	-65,500.00	110,750.00	-176,250.00

Costos Fijos **503,757.77**  
 Costo Variable Unitario **443.00**

Optima Utilidad: \$ 28,750.00

#### Lubricadores

Unidades	Precio Unitario	Totales		Utilidad	Marginal		
		Ingreso	Costos		Ingresos	Costos	Utilidad
0	0.00	0.00	125,379.70	-125,379.70			
250	1,127.00	281,750.00	202,129.70	79,620.30	281,750.00	76,750.00	205,000.00
500	1,024.00	512,000.00	278,879.70	233,120.30	230,250.00	76,750.00	153,500.00
750	921.00	690,750.00	355,629.70	335,120.30	178,750.00	76,750.00	102,000.00
1,000	818.00	818,000.00	432,379.70	385,620.30	127,250.00	76,750.00	50,500.00
1,250	715.00	893,750.00	509,129.70	384,620.30	75,750.00	76,750.00	-1,000.00
1,500	612.00	918,000.00	585,879.70	332,120.30	24,250.00	76,750.00	-52,500.00

Costos Fijos **125,379.70**  
 Costo Variable Unitario **307.00**

Optima Utilidad: \$ 50,500.00

## **5.5 Informe**

México, D. F. a 23 de Noviembre de 2009.

**COMPRESORES Y HERRAMIENTEAS CLEMENTE S.A. DE C. V.**

**ING. FERNANDO CLEMENTE CORTÉS**

**Director General**

Se han analizado las líneas de productos de Compresores, Filtros, Herramientas, y Lubricadores de la empresa durante el ejercicio 2009, para lo cual se determinó la utilidad total y por línea así como el punto de equilibrio y de óptima utilidad; con el objetivo, entre otros, de determinar el impacto financiero que podría tener el incremento en la tasa de I.S.R. en 2010 para que la empresa alcance un Rendimiento Sobre su Inversión del 20%

Del análisis realizado se determinó que la empresa encuentra su punto de equilibrio a nivel global en \$ 2,238,923.00 siendo la línea de Lubricadores la que alcanza su punto de equilibrio antes que las demás líneas en \$ 179,114.00 por otra partes la línea que necesita mayores ventas es la línea de Herramientas la cual encuentras su punto de equilibrio en \$ 1,007,516.00. Finalmente respecto a los niveles de máxima utilidad de la empresa por línea de productos, podemos decir que la línea de Compresores y Lubricadores alcanzan el mencionado nivel en 1,000 unidades vendidas, mientras que la línea de Filtros la alcanzó en este años 1,250 unidades vendidas, sin embargo, la línea de Herramientas lo alcanzó en 2,250 unidades, para

este año que generó ventas por 3,250 unidades ha tenido una utilidad marginal de \$ -135,250.00.

Por otra parte considerando el incremento en tasa de I.S.R. para el año 2010, es muy probable que la empresa logre obtener el Rendimiento Deseado Sobre la Inversión del 20%, ya que para esto es necesario generar un nivel de ventas de \$ 5,081,747.00 el cual esta por debajo de la ventas que han presentado en los últimos dos años.

Sin más por el momento y esperando que la información presentada de carácter informativo, sea de gran utilidad para su toma de dediciones que impulsen el crecimiento del ente económico, quedo a sus órdenes y atento a cualquier comentario.

**A T E N T A M E N T E**

---

**C.P. Martin Sánchez Covarrubias**

## **Conclusión**

Las PYMES constituyen una gran contribución a nuestro país, el 99.7% de las empresas en México son pequeñas y medianas empresas y son las que más proporcionan empleos con el 71.9% del total (estimaciones de la Secretaría de Economía con datos del INEGI, 1999). Estos datos nos muestran que las PYMES son muy importantes en nuestro país, pero si lo vemos desde otro punto de vista, nos daremos cuenta de que sólo el 0.3% de las empresas son grandes, esto significa que la mayoría de las empresas no crecen, esto puede ser tanto por la falta de ayuda por parte del gobierno como por falta de preparación del empresario.

El gobierno tiene varios programas de apoyo para pequeños empresarios para así fomentar el desarrollo de las PYMES en México, pero como todo lo hecho por el gobierno, es muy tardado o simplemente les niegan la ayuda; por estas mismas razones son por lo cual las personas no tienen el incentivo para abrir una empresa ni mucho menos hacerla crecer. La falta de preparación de las personas, es por la falta de educación de las mismas, la mayoría ellas no tienen terminada la preparatoria, entonces es muy difícil que puedan obtener un crecimiento en sus empresas porque no tienen las bases.

Para que las PYMES en México puedan crecer a grandes empresas y para que puedan competir a nivel mundial, se necesita que el gobierno haga programas especificando las actividades y no solamente nombrar el programa, también se necesita que las autoridades gubernamentales se den cuenta de este problema y no

solamente lo vean como algo positivo ya que esto no ayuda a que México empiece a competir con otros países, y por último, se necesita mejorar la educación de este país, para desarrollar profesionistas con una visión emprendedora.

Como conclusión, podemos decir que las PYMES son muy importantes para cualquier país no solo en México, pero siempre se debe de buscar la forma de crecer y no quedarse estancado, ya que no es bueno para el país, necesitamos poder ser competitivos con empresas extranjeras y eso se logra con la innovación, para así poder colocar a nuestro país como uno de los mejores.

## BIBLIOGRAFÍA

Revista IDC Asesor jurídico y fiscal

Artículo “PYME o no PYME?”

Revista No. 207 año 23 del 15 de junio de 2009 cuarta época.

Grupo editorial Expansión.

### **Leyes consultadas**

Ley del impuesto sobre la renta

Ley del impuesto al valor agregado

Ley del impuesto empresarial a tasa única

Ley del seguro social

Ley del INFONAVIT

Ley federal del trabajo

Código fiscal de la federación

Ley para el Desarrollo de la competitividad de las PyMES.

Ley Federal para el fomento de la Microindustria y la Actividad Empresarial.

### **Foros para PYMES:**

[www.infopymes.com](http://www.infopymes.com)

[www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

[www.observatoriopyme.com.mx](http://www.observatoriopyme.com.mx)

[www.economíaynegocios.com.mx](http://www.economíaynegocios.com.mx)

[www.universopyme.com.mx](http://www.universopyme.com.mx)

[www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)

[www.institutopyme.org.mx](http://www.institutopyme.org.mx)

**Sitio de Internet:**

Secretaría de Economía: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Banco Nacional de México: [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Asociación de Bancos de México: [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)

Secretaría de Relaciones exteriores: [www.sre.gob.mx](http://www.sre.gob.mx)

Servicio de Administración Tributaria: [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Secretaría de Economía: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Instituto Mexicano del Seguro Social: [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx)

El economista: [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)

El Universal: [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3720&Itemid=315](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3720&Itemid=315)

[http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)