

Manual para la promoción de las  
PYMES Mexicanas: Elementos administrativos  
y jurídicos a considerar en la planeación integral  
de utilidades.

Autor: Dr. Rafael Espinosa Mosqueda  
Universidad de Guanajuato  
[asesorneg@yahoo.com.mx](mailto:asesorneg@yahoo.com.mx)

## ÍNDICE DE CONTENIDO.

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>1.1. LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.</b>	2
1.1.1. Definición de empresa.	2
1.1.2. Generalidades de la pequeña y mediana empresa en México.	5
1.1.3. Las características o perfil de una pequeña y mediana empresa mexicana.	14
1.1.4. Su importancia en el entorno económico mexicano.	21
1.1.5. Su influencia en el plan nacional de desarrollo de la nación.	33
1.1.6. La situación actual de las pequeñas y medianas empresas.	48
<b>1.2. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU ENTORNO.</b>	73
1.2.1. Los componentes elementales de un negocio.	73
A. <i>Elemento material.</i>	74
B. <i>Elemento humano.</i>	76
C. <i>Elemento financiero.</i>	79
D. <i>Elemento técnico.</i>	85
1.2.2. El ciclo financiero de una empresa.	89
1.2.3. Los problemas más comunes de la pequeña y mediana empresa.	99
<b>1.3. LAS FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS.</b>	119
1.3.1. La planeación estratégica aplicada en los negocios de las pequeñas y medianas empresas.	119
1.3.2. La importancia del benchmarking en la toma de decisiones.	128
1.3.3. Los costos de calidad para lograr competir en los mercados actuales.	132
1.3.4. La importancia de la teoría de la cadena de valor para competir en los mercados actuales.	139
<b>1.4. EL ASPECTO JURÍDICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y SU IMPACTO FINANCIERO.</b>	150
1.4.1. Las formas jurídicas de constituir un negocio.	151
1.4.2. Los trámites necesarios para constituir una pequeña y mediana empresa.	157
A. <i>Trámites gratuitos.</i>	158
B. <i>Trámites con costo.</i>	158
1.4.3. Las obligaciones fiscales federales y estatales para las pequeñas y medianas empresas en Guanajuato.	165
A. <i>Clasificación de las obligaciones tributarias.</i>	166
B. <i>Las obligaciones fiscales federales.</i>	167
C. <i>Las obligaciones fiscales para el estado de Guanajuato.</i>	174
D. <i>Las obligaciones laborales.</i>	176
E. <i>las obligaciones de seguridad social.</i>	180

1.4.4.	El impacto financiero en el pago de contribuciones.	185
<b>1.5.</b>	<b>EL MODELO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE UTILIDADES.</b>	186
1.5.1.	El proyecto de inversión.	186
1.5.2.	El punto neutro de operación.	189
1.5.3.	La estructura de la interdependencia “costo-volumen-utilidad” y su relación en la planeación de utilidades.	195
1.5.4.	Los elementos a considerar para establecer la ubicación de un negocio.	201
1.5.5.	El ciclo de vida de un producto y su influencia en el plan de utilidades.	205
1.5.6.	Los cambios en las variables del modelo “costo-volumen-utilidad”.	219
1.5.7.	Los modelos para la toma de decisiones a corto plazo.	221
A.	<i>La fabricación interna o por medio de maquila.</i>	222
B.	<i>Producir o comprar.</i>	223
C.	<i>El modelo de eliminación de un producto de la línea y el modelo de fabricación de un producto.</i>	224
D.	<i>El modelo de cambio en los costos variables.</i>	225
E.	<i>Los costos indirectos de fabricación.</i>	228
F.	<i>El modelo de exportación de un producto.</i>	230
<b>1.6.</b>	<b>LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS.</b>	236
1.6.1.	La importancia de los presupuestos en la planeación.	237
1.6.2.	El proceso de elaboración de un presupuesto.	239
1.6.3.	El desarrollo de un presupuesto integral.	243
A.	<i>Los presupuestos de operación.</i>	246
B.	<i>El presupuesto financiero.</i>	247
a.	<i>El presupuesto de ventas.</i>	249
b.	<i>El presupuesto de costos de ventas.</i>	250
c.	<i>El presupuesto de niveles de inventarios.</i>	251
d.	<i>El presupuesto de mano de obra directa.</i>	252
e.	<i>El presupuesto de producción.</i>	253
f.	<i>El presupuesto de materia prima y compras.</i>	253
g.	<i>El presupuesto de gastos de operación.</i>	253
h.	<i>El presupuesto de costo de producción de lo vendido.</i>	254
i.	<i>El presupuesto de efectivo.</i>	254
j.	<i>El presupuesto económico.</i>	255
k.	<i>El balance proyectado.</i>	256
l.	<i>El balance general o estado de situación financiera presupuestado.</i>	257
1.6.4.	Los principales indicadores financieros en el presupuesto.	260
A.	<i>Las razones de liquidez.</i>	261
B.	<i>Las razones de actividad.</i>	265
C.	<i>Las razones de rentabilidad.</i>	272
	<b>CONCLUSIONES.</b>	276
	<b>FUENTES DE CONSULTA.</b>	277

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Criterios de estratificación de empresas en base al número de empleados.	8
Tabla 2 Clasificación de las MIPYMES en México.	8
Tabla 3 Clasificación de las PYMES en México.	9
Tabla 4 Clasificación de las empresas por actividad económica.	9
Tabla 5 Distintos criterios para determinar el tamaño de empresa.	10
Tabla 6 Definición básica de la PYME, según países.	11
Tabla 7 Clasificación de las MIPYMES en la UE.	13
Tabla 8 Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los datos estructurales, tecnología, tipos de dirigentes, medio ambiente y problemática a la que deben enfrentarse.	18
Tabla 8 (continuación) Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los datos estructurales, tecnología, tipos de dirigentes, medio ambiente y problemática a la que deben enfrentarse.	19
Tabla 9 Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los valores y objetivos, crecimiento y planeación, administración de personal y procesos informativos.	20
Tabla 10 Generación de empleo.	25
Tabla 11 Número de establecimientos por tamaño de empresa.	26
Tabla 12 Contribución al PIB por tipo de industria manufacturera en México.	32
Tabla 13 Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003.	33
Tabla 14 Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas.	50
Tabla 15 Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas.	51
Tabla 16 Estadísticas del total de empresas en México.	58
Tabla 17 Estadísticas del número de empresas en México, clasificadas por tamaño de acuerdo al número de empleados: porcentaje de incremento en el número de firmas y contribución al PIB por sector y tamaño de empresa.	59

Tabla 18 Posición de Guanajuato respecto del total nacional en producción bruta total año 2003.	60
Tabla 19 Posición de Guanajuato respecto del total nacional en producción bruta total año 2003.	61
Tabla 20 Clases de Actividad en Guanajuato.	63
Tabla 21 Clasificación por municipio de Guanajuato.	64
Tabla 22 Personal ocupado por estratos: perspectiva histórica.	67
Tabla 23 Industrias manufactureras. Tamaño de la unidad economía en función del año de inicio de operaciones.	68
Tabla 24 Tamaño de las unidades económicas en las industrias manufactureras.	69
Tabla 25 Industrias manufactureras por categoría jurídica, según tamaño de la unidad económica.	70
Tabla 26 Fortalezas y debilidades de los recursos materiales.	75
Tabla 27 Fortalezas y debilidades de los recursos humanos.	78
Tabla 28 Fortalezas y debilidades de los recursos financieros.	81
Tabla 29 Problemas comunes de las PYMES en México.	103
Tabla 30 Problemas comunes de las PYMES en el sector industrial de México.	104
Tabla 31 Problemas comunes de las PYMES en la ciudad de México.	104
Tabla 32 Problemas comunes de las PYMES en la ciudad de Puebla, México.	104
Tabla 33 Causas, origen y soluciones del rechazo al financiamiento en las PYMES.	118
Tabla 34 Distribución porcentual de las empresas de acuerdo a la categoría jurídica a la que pertenecen.	156
Tabla 35 Tarifas de gestión notariales.	159
Tabla 36 Tarifas para industria (cuotas máximas).	160

Tabla 37 Tarifas para comercio y servicios (cuotas máximas).	161
Tabla 38 Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de marcas, avisos y nombres comerciales.	162
Tabla 38 (continuación) Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de marcas, avisos y nombres comerciales.	163
Tabla 39 Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de las denominaciones de origen.	163
Tabla 40 Tarifas por los servicios que presta el IMPI en materia de patentes.	164
Tabla 41 Tarifas por cada anualidad de conservación de los derechos que confiere una patente.	164
Tabla 41 (continuación) Tarifas por cada anualidad de conservación de los derechos que confiere una patente.	165
Tabla 42 Tarifa para cálculo del impuesto anual de las personas físicas con actividad empresarial o el régimen intermedio.	170
Tabla 43 Cálculo de la PTU por repartir.	180
Tabla 44 Cuotas patronales y del trabajador.	182
Tabla 45 Precios y costos por línea.	193
Tabla 46 Ejemplo punto de equilibrio.	194
Tabla 47 Características de las UEN.	210
Tabla 48 Consecuencias de la falta de planeación.	215
Tabla 49 Planeación estratégica en la pequeña empresa.	217
Tabla 49 (continuación) Planeación estratégica en la pequeña empresa.	218
Tabla 50. Planeación estratégica en la mediana empresa.	218
Tabla 50 (continuación) Planeación estratégica en la mediana empresa.	219
Tabla 51 Formulas para la fijación de costos.	235
Tabla 52 Clasificación del presupuesto maestro.	245

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Actividad económica en el estado de Guanajuato.	25
Figura 2 Personal ocupado total según su género, 2003: (Porcentajes).	65
Figura 3 Personal ocupado total según género por tamaño de la unidad económica, 2003.	66
Figura 4 Importancia de las industrias manufactureras en la economía, 2003.	71
Figura 5 Ciclo operativo de una entidad industrial.	90
Figura 6 Ciclo contable de una empresa.	91
Figura 7 Ciclo financiero de la empresa.	94
Figura 8 El ciclo financiero a corto y largo plazo de una empresa.	96
Figura 9 Etapas que intervienen en las compras de materia prima hasta dejar el producto terminado.	97
Figura 10 Etapas que intervienen en las ventas hasta el cobro de cuentas por cobrar.	98
Figura 11 Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato.	115
Figura 12 Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato. Aspecto administrativo.	115
Figura 13 Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato. Aspecto financiero.	116
Figura 14 Elementos de la planeación. (Evaluación y retroalimentación).	122
Figura 15 Modelo de benchmarking.	128
Figura 16 Situación más desfavorable.	135
Figura 17 Gráfica que muestra los costos de calidad.	138
Figura 19 Ventaja competitiva.	142
Figura 19 La cadena de valor.	150
Figura 20 Obtención del Resultado Fiscal.	169

Figura 21 Ejemplo del cálculo del IETU.	172
Figura 22 Análisis del punto de equilibrio.	192
Figura 23 Subdivisión de costos directos e indirectos.	199
Figura 24 Cinco factores claves para determinar una buena ubicación para un negocio.	203
Figura 25 Ciclo de vida del producto.	207
Figura 26 Matriz de crecimiento – cuota de mercado.	209
Figura 27 Sistema de administración de costos integrado.	227
Figura 28 Costos indirectos y/o fijos de producción: manejo administrativo-contable.	229
Figura 29 Factores que influyen en la determinación de los precios de exportación.	232
Figura 30 La fijación del precio de venta.	233
Figura 31 Alternativas de precios de venta.	234
Figura 32 Secuencia del presupuesto maestro.	244
Figura 33 Método para el desarrollo del estado de resultados presupuestado.	256



## **INTRODUCCIÓN.**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de México, ya sea por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), o por su contribución al empleo. Según la Secretaría de Economía (SE), ellas contribuyen con el 52% al PIB y con el 78.5% de los empleos formales. En el año 2009 existían 5'144,056 empresas, siendo las PYMES las más representativas con un 99.8% de participación dentro de las actividades económicas.

Independientemente de la situación económica de México, la mala administración es una de las causas de la corta vida de las PYMES en el país, de acuerdo con la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF); en un estudio publicado por ella, sobre el comportamiento de las PYMES en México, el 43% de las empresas fracasan por errores, y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio; resaltando la poca o nula capacitación del administrador y creerse "todólogo"; así también su falta de planeación y de solucionar las cosas según se presentan, limitan por mucho el desarrollo de su empresa; y el emprendedor, más allá de apoyarse en la opinión participativa de otras personas, toma decisiones unilaterales sin estar preparado para ello. De acuerdo a datos de la CONDUSEF y de la SE, 65% de nuevas PYMES que se crean en un año desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración.

Si la falta de administración profesional, es una de las fallas graves del empresario PYME, y lo conlleva a una escasa definición de metas, y un alto componente de informalidad en su toma de decisiones; una solución para aminorar este problema es recopilar en un solo documento, los elementos administrativos y jurídicos que debe de conocer un empresario en el ciclo de vida de su organización, con la finalidad de poder planear los eventos futuros, y así apoyar su toma de decisiones sobre bases más solidas; de aquí la importancia del presente Manual para la promoción de las PYMES mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades.

## **1.1 LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.**

Antes de comenzar con el tema la importancia de la pequeña y mediana empresa en México, es importante entender el concepto de empresa, por tal motivo se citarán diferentes criterios sobre la definición de la misma.

### **1.1.1. Definición de empresa.**

Llinares, Montañana y Navarro (2001) mencionan para obtener una definición de empresa desde el punto de vista económico es necesario tener una introducción de los elementos que tienen en común, los cuales son:

- Tener objetivos que integran su finalidad: toda empresa debe definir claramente lo que quiere hacer y para lograrlo debe establecer una serie de metas a alcanzar.
- Factores de producción o recursos necesarios para la obtención, distribución de bienes y servicios: para lograr éstos factores es necesario contar con financiamiento.
- Una dirección: que establezca los objetivos a alcanzar, organice los factores de producción e impulse a la organización para la ejecución de las metas establecidas.

Llinares et al. (2001, p.181) concluyen definiendo a la empresa como “un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa”.

Robles y Alcérreca (2003, p. 147) desarrollan una definición más amplia de empresa diciendo que:

Es el lugar donde se crea riqueza, ya que permite poner en operación recursos intelectuales, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, invirtiendo en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social.

El Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Hidalgo [ICATHI], (2006), describe que para Andersen empresa es la “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”.

Tomando los conceptos anteriores se puede definir a la empresa como:

Un ente que tiene un conjunto de factores tanto humanos, financieros, técnicos y materiales que se combinan para la obtención de un objetivo planeado y que juegan un papel importante en la economía de un país.

Conocida la definición de empresa se puede continuar con sus características, para ello ICATHI (2006) describe que para Méndez las particularidades de las empresas son:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.

- Son un instrumento importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.

Por lo anterior se considera que sin importar el lugar de origen de la empresa, siempre contará con algunas o varias de las características mencionadas anteriormente.

Ahora que ya se conoce la definición y características de la empresa, es conveniente hablar de su clasificación, atendiendo a Villalobos (2004), él las clasifica de acuerdo a los siguientes puntos:

Por su área de acción: la integran tres elementos:

- Área de acción geográfica,
- Su estructura organizacional de la empresa y
- El capital de la empresa.

De aquí se subclasifican en:

Privadas: Se forman por particulares, se rigen por el sistema de pérdidas y ganancias, su finalidad es maximizar beneficios. Están constituidas por el régimen de Sociedad Mercantil, ya sea Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Civil.

Públicas: En ésta empresa el gobierno participa como accionista mayoritario, tienen como característica, contar con una normatividad asignada por el gobierno federal limitando acciones a sectores o grupos específicos.

Algunos ejemplos en México de las empresas públicas, que también son llamadas como estatales o paraestatales son Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Por sector Productivo: en México están divididos en tres grupos, que engloban a todos los sectores siendo éstos:

- Sector primario: son las empresas que se dedican a la obtención de materias primas naturales y actividades básicas como la agricultura y ganadería. Este sector se encarga de proveer a los demás para que funcionen adecuadamente.
- Sector Secundario: se dedican a transformar la materia prima en productos terminados para el consumo del cliente. Es un sector productivo, ya que se encarga de satisfacer las necesidades del hombre, como es el vestir, calzado y vivienda, entre otros.
- Sector Terciario: se dedican a la prestación de servicios y a la comercialización.

Contando con la definición, las características y la clasificación de las empresas, se puede dar inicio a la investigación sobre la problemática de presupuestación que existe en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector secundario o industrial, que como ya se mencionó, comprende las actividades que implican transformación de materias primas a través de varios procesos productivos, dicho sector está formado por la industria alimenticia, manufacturera, la construcción, la minería y las actividades vinculadas a la producción de energía eléctrica, gas y agua (energética); por tal motivo en el presente apartado se partirá de la identificación de sus características o perfil, su importancia en el entorno económico mexicano, su influencia en el plan nacional de desarrollo de la nación y su situación actual.

### **1.1.2. Generalidades de la pequeña y mediana empresa en México.**

Hoy en día las PYMES constituyen un papel de suma importancia tanto en los países industrializados, como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Contribuyen al progreso económico, no sólo en México, si no en gran parte del mundo son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. Se debe mencionar que no por ser pequeñas son insignificantes, al contrario, tienen un gran peso

en la economía de un país y su crecimiento. Para cualquier empresario es elemental saber que deben de desarrollar una serie de actividades en la operación cotidiana de sus negocios y que van a variar dependiendo del tipo de empresa; por esto es necesario iniciar con una definición de la pequeña y mediana empresa (PYME), ya que será la pauta direccional del presente trabajo de investigación. Aunque no existe una definición exacta sobre lo que son las PYMES se citarán algunos conceptos o definiciones, con la finalidad de comprender claramente el precepto de PYME, se hará alusión a sus características propias del lugar de origen de la empresa y su desarrollo económico.

Es común referirse a las PYMES, ya sea por sus ingresos o por el número de empleados. Rodríguez (2001, pp. 73-74) toma como referencia lo que dicta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por medio de su Subsecretaría de Ingresos y dice que se considera PYMES

“Aquéllas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superior a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un y medio millones de pesos”.

(Rodríguez, 2003) toma la definición de Pierre-Yves Barreyre y dice son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responden a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.

En el caso de Garza (2000) define a las PYMES asegurando que son aquellas que reúnen varios criterios que son:

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

Bello (2007) menciona que PYME es toda empresa con menos de 500 trabajadores, empresa micro será toda aquella con ingresos inferiores a \$ 2'000,000.00; empresa pequeña será la que venda entre \$2'000,000.00 y \$40'000,000.00 y la mediana la que venda entre 40 y 100 mdp.

Señala Ramos (2007) que existen infinidad de definiciones de lo que es una PYME, mencionando que cada país, bloque económico e incluso cada asociación o grupo de empresarios pueden tener una apreciación diferente.

Él la define como la puesta en marcha de una idea y un objetivo económico que genera utilidades relacionadas a una inversión no corporativa, participando así en el fomento social y económico de la colectividad.

Se observa que en las definiciones mencionadas anteriormente por los autores, la primera está basada en el volumen de ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior; la segunda en la dirección de la empresa; la tercera en el número de empleados, su producción y otros factores con los que cuenta o puede contar una empresa; la cuarta se basa en los ingresos que obtienen las empresas de acuerdo a sus actividades y la última como la aplicación de un plan con un objetivo determinado.

La Secretaría de Economía (SE) otrora Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) a fin de avanzar en las políticas, estrategias y acciones de fomento empresarial e impulsar empresas competitivas en una economía cada día más global, el 30 de marzo de 1999 publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los criterios de estratificación de las empresas, desde una micro hasta una grande, como se presenta en la tabla número 1 tomando como referencia la cantidad de empleados ocupados.

Tabla 1  
Criterios de estratificación de empresas en base al número de empleados<sup>1</sup>.

<b>Clase/Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	501 o más	101 o más	101 o más

Actualmente de conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2002 describe en su artículo 3, fracción III (2007) que son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), aquellas legalmente constituidas y que se encuentren dentro de la base en la estratificación establecida por la SE, de común acuerdo con la SHCP; se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

La estratificación en comento va en sentido al número de trabajadores con los que cuente la empresa y que en la tabla número 2 queda representado de la siguiente forma:

Tabla 2  
Clasificación de las MIPYMES en México<sup>2</sup>.

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

<sup>1</sup> Fuente: SECOFI (1999, pp. 5-6).

<sup>2</sup> Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2007, p. 2).



Si se toma como base el cuadro anterior se puede observar que las pequeñas empresas en los sectores, industrial y de servicios manejan los mismos números de trabajadores, mientras que para el sector comercio se operan diferentes cantidades de personal, la información anterior puede contemplarse mejor en la tabla número 3.

Tabla 3  
Clasificación de las PYMES en México<sup>3</sup>.

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

En los censos económicos 2004 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su apartado de “*micro, pequeñas y medianas empresas: visión censal*” (2005a) utiliza el criterio publicado en el DOF de diciembre de 2002 que hace referencia a la ley antes comentada y describe que los criterios se establecen como se indica en la tabla 4, es decir, en función del personal ocupado y las actividades que realizan las empresas, ya sea de tipo industrial, de comercio o de servicios.

Tabla 4  
Clasificación de las empresas por actividad económica<sup>4</sup>.

<b>Tamaño de las empresas, según tipo de actividad económica</b>			
<b>(Personas)</b>			
<b>Tamaño/Actividad</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

<sup>3</sup> Fuente. Elaboración propia con datos de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2007).

<sup>4</sup> Fuente. INEGI (2005).

Analizando la tabla anterior se nota que para la industria, el comercio y los servicios, las microempresas son aquellas que tienen hasta diez trabajadores; después de ese rango, el tamaño de la empresa varía según el sector económico que se trate.

Rodríguez (2001) presenta un análisis comparativo en donde señalan a las PYMES por número de empleados de distintos organismos nacionales y extranjeras que se dedican al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países, como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5  
Distintos criterios para determinar el tamaño de empresa<sup>5</sup>.

Institución	Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores
Instituto Nacional de Estadísticas Y Estudios Económicos de Francia (INSEE)	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 100
Small Business Administrations de Estados Unidos	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
Revista Mexicana de Ejecutivos de Finanzas México	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía México	Pequeña	De 18 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Se puede observar en el cuadro que los países desarrollados como Francia y Estados Unidos de Norteamérica el número de empleados son mucho mayor en comparación con los de datos de América Latina, incluyendo los que indica México.

<sup>5</sup> Fuente: Rodríguez (2001, pp. 78-79).

El Banco Interamericano de Desarrollo [BID], (1997) publica en noviembre de 1997 un estudio denominado “La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores”. La publicación muestra la clasificación de las PYMES en Latinoamérica en atención al número de empleados con los que cuenta, como lo muestra tabla 6.

Tabla 6  
Definición básica de la PYME, según países<sup>6</sup>.

País	Empleos
1. Argentina	11 a 250
2. Bolivia	5 a 49
3. Brasil	10 a 249
4. Chile	10 a 99
5. Colombia	10 a 199
6. costa Rica	20 a 99
7. Ecuador	10 a 199
8. El Salvador	11 a 99
9. Guatemala	5 a 50
10. México	6 a 250
11. Nicaragua	11 a 100
12. Panamá	10 a 199
13. Paraguay	10 a 199
14. Perú	11 a 200
15. Uruguay	5 a 99
16. Venezuela	5 a 100

Observando la tabla anterior, ubica únicamente empresas que tienen trabajadores de

---

<sup>6</sup> Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (1997, p. 22).

cinco a doscientos cincuenta; quedan fuera de cobertura las empresas más pequeñas por debajo de 5 o, incluso, 10 empleados, a las que se clasifican dentro de las microempresas como un concepto excluyente en relación con las PYMES.

Señala Jadoul (2005) que no existe una definición única de PYME, ni siquiera dentro de cada país a efectos oficiales, mucho menos a efectos de análisis por parte de los investigadores en Latinoamérica y afirmando que en repetidos casos las definiciones varían según el sector al que se apliquen sea industria o comercio y se complementan con otras características adicionales como pueden ser volumen de facturación o valor de los activos.

EuroChile (s.f.) es una organización privada sin fines de lucro, creada por el país de Chile y la Unión Europea (UE) en el año de 1992, su misión es crear, promover y consolidar los vínculos económicos, comerciales y tecnológicos entre empresarios de las naciones que integran la UE y los empresarios e instituciones chilenas tanto privadas como públicas. Dentro de sus estudios realizados presentan el de “PYMES en Chile y en la UE”; mencionan que el 1 de enero de 2005 entró en vigencia la actual definición de las PYMES en la UE, cuya clasificación como micro, pequeña o mediana empresa, se determina de acuerdo a tres criterios:

- ❖ cálculo de la planilla,
- ❖ volumen de negocios anual y
- ❖ balance anual.

En la tabla 7 se puede apreciar cada uno de los puntos anteriores.

En la UE, los trabajadores empleados se definen como Unidades de Trabajo Anual (UTA), y son los trabajadores de tiempo completo que permanecen empleados por al menos un año en la empresa de referencia (no se contarían trabajadores empleados por períodos menores a un año).

Tabla 7  
Clasificación de las MIPYMES en la UE<sup>7</sup>.

<b>Categoría</b>	<b>Empleados (UTA)</b>	<b>Volumen de ventas anual en euros</b>	<b>Balance general anual en euros</b>
Mediana	< 250	< 50	< 43
Pequeña	< 50	< 10	< 10
Microempresa	< 10	< 5	< 2

Independientemente de que existen criterios muy heterogéneos para la clasificación de las PYMES, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y en concreto dentro del Comité de Industria, Innovación e Iniciativa Emprendedora (CIIE), se encuentra el Grupo de trabajo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas y la Iniciativa Emprendedora (WPSME's) que utilizan el criterio de la UE.

López (2007) afirma sin lugar a dudas que uno de los grandes problemas es definir la magnitud de las organizaciones, debido a la existencia de distintos criterios como son:

- ❖ Tipo de industria.
- ❖ La localización geográfica.
- ❖ Mercado que domina.
- ❖ Tamaño de producción.
- ❖ Otras.

La siguiente y última definición de PYMES se basa en la información interna y externa que tengan las empresas:

La micro es la que no tiene ningún tipo de contabilidad, no se tiene información sobre ingresos, volúmenes de ventas y producción.

---

<sup>7</sup> Fuente: Comisión Europea (s.f.).

La pequeña empresa es aquella que tiene una contabilidad sólo para usos fiscales, se tiene información para poder llenar las declaraciones de impuestos y cumplir con el fisco. Esta información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones.

La mediana empresa cuenta, además de información fiscal, con reportes más reales de su operación, comenzando con una contabilidad financiera (estados financieros básicos) y reportes oportunos de la operación productiva. Existen ejecutivos que entienden y usan esta información para tomar decisiones (Gómez, 2007, p.99).

Concretizando, en México se clasifican como PYMES aquellas empresas que tienen hasta 250 trabajadores y el acrónimo PYMES y el término “pequeños negocios” se utilizan de manera indistinta.

Con las definiciones anteriores se puede observar que las PYMES juegan un papel muy importante para que un país pueda tener un alto desarrollo económico, social y hasta cultural.

### **1.1.3. Las características o perfil de una pequeña y mediana empresa mexicana.**

El término empresa abarca una diversidad de factores tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales, los cuales se combinan para obtener un objetivo determinado. Para poder lograr combinar estos factores es necesario que la empresa cuente con diversas características para así cumplir con el logro de sus metas.

Es difícil llegar a un modelo de características con las que deben contar las PYMES, realmente no existe un modelo universal ya que todas son diferentes independientemente del giro en el que se encuentren o la actividad comercial que realicen. A continuación se

menciona lo que diversos autores consideran son las características esenciales para las empresas del sector pequeño medio, en el caso de Rodríguez (2003, p. 139) alude que:

Las PYMES se caracterizan por las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

La Empresa Mediana a diferencia de la pequeña cuenta con las siguientes características:

- Tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento.
- Es capaz de obtener asistencia técnica.
- Posee una mayor organización.
- Sus funciones están a cargo de especialistas.

Para Robles y Alcerreca (2003, p. 127) las características predominantes de la MIPYME son:

Es propiedad de un individuo o de un pequeño grupo de inversionistas.

Es una empresa de tipo familiar, pero constituida generalmente como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

Su administración y dirección son independientes. Las actividades se concentran en el dueño de la micro o pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron.

El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa.

Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad que el de la competencia.

La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico- financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.

No es una compañía dominante (y, en consecuencia, la influencia que ejerce sobre su ramo industrial es limitada).

Gómez (2007, p. 92) aporta las siguientes características:

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen la empresa.
- La administración es empírica.
- Utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital.
- Dominan y establecen un mercado más amplio.
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande).
- Obtienen algunas ventajas fiscales.

Olmedo (2006, p. 121) contribuye con las características de las PYMES del sector industrial diciendo:



- Se trata de un sector que constituye un instrumento fundamental de la política para la creación de empleos, que se adaptan mejor a la disponibilidad de recursos en los países subdesarrollados pues utilizan menos capital y divisas lo cual resulta importante en aquellos casos en donde se han dado restricciones de capital derivadas de los altos niveles de endeudamiento externo y caída de las exportaciones como las registradas en la región.
- En lo especial este sector, industrial empresarial presenta características que lo hace mas adaptable a los procesos de desconcentración y de desarrollo, particularmente rural, mas eficiente para servir a mercados pequeños de gran flexibilidad para ser uso de los recursos naturales locales, demandan poca infraestructura y pueden ser un vehículo importante para incrementar la industrialización rural, reducir las desigualdades del desarrollo regional.
- Constituyen una forma para “democratizar” la propiedad de los medios de producción lo cual contribuye al desarrollo de un sistema empresarial menos excluyente.
- Es una forma de asistencia a la población de menores ingresos.
- Este sector sea formal o informal es dinámico de alta capacidad empresarial que en muchos países de la región es reprimido por los controles estatales y sus excesivas “pretensiones regulacionistas”.

En cuanto el perfil de la PYME, Rodríguez (2003, p.45) menciona, “un perfil se refiere a las características genéricas que tiene o puede tener una organización,” y comenta que se realizó un estudio de la compleja situación de las empresas mexicanas, en el cual se presenta un perfil de las PYMES en México sobre dos aristas, una en atención a sus

datos estructurales, tecnología, tipos de dirigentes, medio ambiente y problemática a la que deben enfrentarse tal como se muestra en la tabla 8, y la otra en relación a los valores y objetivos, crecimiento y planeación, administración de personal y procesos informativos como se muestra en la tabla 9.

La tabla número 8 se encuentra dividida en dos partes la primera muestra los factores y la segunda los resultados. El primer factor son los datos estructurales, tiene como resultado los criterios para establecer el tamaño de una empresa; el segundo factor es el de la tecnología, que muestra que la mayor parte utiliza sistemas tradicionales de producción; el tercer factor trata los tipos de dirigentes, el promedio de dirigentes se encuentra en la edad de 44 años; el medio ambiente es el siguiente factor y habla del entorno que rodea al empresario, bancos, el estado, entre otros; el último de los factores se refiere a la problemática a la que deben de enfrentarse, refiriendo ocho problemas básicos. La tabla 9 por su parte al tratar los valores y objetivos prevé que la mayoría de los directivos se enfocan principalmente a maximizar las utilidades de la empresa en cuanto al crecimiento y planeación, desean crecer pero carecen de modelos de planeación, tanto estratégica como táctica. La gestión de su personal es un gran problema, al existir una actitud pasiva por parte de sus colaboradores.

Tabla 8

Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los datos estructurales, tecnología, tipos de dirigentes, medio ambiente y problemática a la que deben enfrentarse<sup>8</sup>.

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura es familiar.

<sup>8</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p.44).

Tabla 8 (continuación)

Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los datos estructurales, tecnología, tipos de dirigentes, medio ambiente y problemática a la que deben enfrentarse.

FACTORES	RESULTADOS
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya esta implicando procesos automatizados.
TIPOS DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. la actitud del dueño- administrador en 50% de los casos indico que el familiarismo es negativo para la empresa. Algunas empresas mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultaría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	En orden de importancia atribuida a juicio de los empresarios son 8 los problemas más difíciles que actualmente encaran a sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno, falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas, mercado, competencia y deficiente organización.

Tabla 9

Perfil de la empresa pequeña y mediana, en esta se mencionan los valores y objetivos, crecimiento y planeación, administración de personal y procesos informativos<sup>9</sup>.

FACTORES	RESULTADOS
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos, son sumamente personalizados, es decir consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones.
CRECIMIENTO Y PLANEACION	La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años un 40% de los entrevistados señalo no querer crecer más, la razón que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), está es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo de personal. El estudio indico que en reclutamiento selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales.
PROCESOS INFORMATIVOS	Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

<sup>9</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p. 45).

#### **1.1.4. Su importancia en el entorno económico mexicano.**

En México, como en otros en vías de desarrollo y en los industrializados altamente, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero conviene señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria (Rodríguez, 2003, p.32).

La importancia económica de las PYMES puede medirse por el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, los empleos que generan y la capacidad que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

A continuación se muestra algunos antecedentes históricos de las PYMES.

Rodríguez (2002) describe que la pequeña industria que surge años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc.

Fue en ese sentido cuando se formó no sólo como fuente de suministro de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de reservados recursos de donde se apoyó la revolución industrial y con ello, la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, a partir del período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, etc. Antes de 1910 surgieron las fundadoras de hierro y acero de monterrey, las industrias del cemento y del jabón, así como otras empresas que

en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de estas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Rodríguez (2003, p. 35) señala:

Después de la revolución mexicana, y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial que crece y se desarrolla de manera permanente es la pequeña y mediana industria.

Es importante señalar los cambios del entorno económico que han sufrido las PYMES, no solamente en México, si no también fuera de él, a continuación se da una breve explicación de los acontecimientos:

Soto y Dolan (2004) comentan, en 1973 se rompió el equilibrio de las fuerzas económicas impuestas por Estados Unidos y la Unión Soviética como consecuencia del alza sorpresiva del petróleo. Los países exportadores, consientes de la explotación y aprovechamiento de esas potencias, tomaron la decisión de negociar directamente su riqueza, dejando en evidencia la importancia de su control y la fragilidad de los que la usurpan.

Este hecho histórico marcó un móvil en las relaciones internacionales y dio inicio a una serie de cambios en la vida política, social y económica.

Es importante señalar cuál es el verdadero significado del éxito económico de las empresas, para una mayor comprensión del éxito que puede tener las PYMES sobre el entorno económico.

Una actuación que sobresale significa también el uso eficiente de las políticas, métodos y de las estrategias necesarias para incrementar la productividad y para influir, directa o indirectamente, en las decisiones de una política económica.

Un elemento que podría medir el éxito de una economía a través de la generación de empleos o finalmente, por los índices de crecimiento de ciertas industrias comparadas con otras en una misma economía. En cualquier de los casos uno de los criterios más importantes es básicamente el entorno económico. Es importante la participación de las instituciones sociales, políticas como elementos para la elaboración de una estrategia de desarrollo económico.

Lo anterior se refiere al uso del control gubernamental de los recursos económicos, así como la coordinación del proceso de consulta y de consenso con un propósito concreto.

Como se observa, la contribución de las PYMES en la economía de un país es de mayor importancia, a continuación se menciona un análisis realizado en México:

Gómez (2007) menciona que la contribución de las PYMES en la actividad económica de México se da principalmente en los siguientes términos:

Empleo:

- Importante generadora de empleo en México.
- Genera 7 de cada 10 empleos.
- En el 2001 la población empleada en México supero los 10 millones de trabajadores registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Crecimiento económico:

- Contribuye con más del 40% del Producto Interno Bruto (PIB), de México.
- En el 2001 alcanzó un PIB alrededor de 600 mil millones de dólares.
- En el 2001 las PYMES contribuyeron al PIB con alrededor de 240 mil millones de dólares.

Actividad sectorial de las PYMES:

- El 51% en la actividad comercial.
- El 36% el sector servicios.
- El 13% en actividades industriales.

Los porcentajes que se mencionaron con anterioridad son a nivel nacional.

Huber Bernal, Gerardo comenta que “La importancia de las pequeñas empresas como generadoras de empleo radica en que sus procesos productivos son intensivos en trabajo y que a partir de éste se pueden generar innovaciones tanto en los bienes como en la organización...” (Rionda, 2005, p.51).

Gómez (2007, p.101) menciona que:

Las PYMES tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo se debe por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy en día los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico y a la generación de empleo, así como el desarrollo regional y local.

En México la microempresa es la que genera mas empleo en los cuatro sectores, siendo las pequeñas empresas las que generan menos empleo como se muestra en la tabla 10.



Tabla 10  
Generación de Empleo<sup>10</sup>.

<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>EMPLEO GENERADO</b>
Microempresa	6'347,278
Pequeñas empresas	2'058,867
Medianas empresas	2, 317,328
Grandes empresas	4'318,374

El empleo es importante para el crecimiento de la economía de un país, en México este concepto ha tomado mucha relevancia dentro de las organizaciones.

No solo las PYMES son importantes en cuestión de empleo, si no que también por el número de ellas que existen en el país, Gómez (2007, p. 98) refiere que:

De acuerdo a la investigación realizada por el INEGI existen en México 2'844,000 unidades empresariales de las cuales el 99.97% son MIPYMES, se está hablando de una gran magnitud, esto es el 2'899,196 micro, 101,003 pequeñas, 27, 319 medianas empresas, y 19, 996 grandes empresas.

Como se observa, realmente las PYMES ocupan la gran parte de los negocios en la economía del país en cuanto a empleo y al territorio.

Gómez, (2007, p.105) comenta “el crecimiento de un país se mide de acuerdo a su Producto Interno Bruto (PIB) y por lo tanto representa la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios.”

Salas (2007) refiere que la estructura empresarial del estado de Guanajuato está conformada por micro y pequeña empresa, como unidades económicas alcanzan más del 99% del total.

---

<sup>10</sup>Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez (2007, p. 104).

En México, generan el 70% del empleo, el 50% del PIB y pagan el 48% de las remuneraciones totales. También describe que entre las actividades económicas del mismo estado, destaca el comercio, los servicios y la manufactura tal y como se muestra en la figura 1 y enfatiza el entorno económico de Guanajuato en cuanto el número de establecimientos por tamaño de empresa como muestra la tabla número 11.

Figura 1

Actividad económica en el estado de Guanajuato<sup>11</sup>.

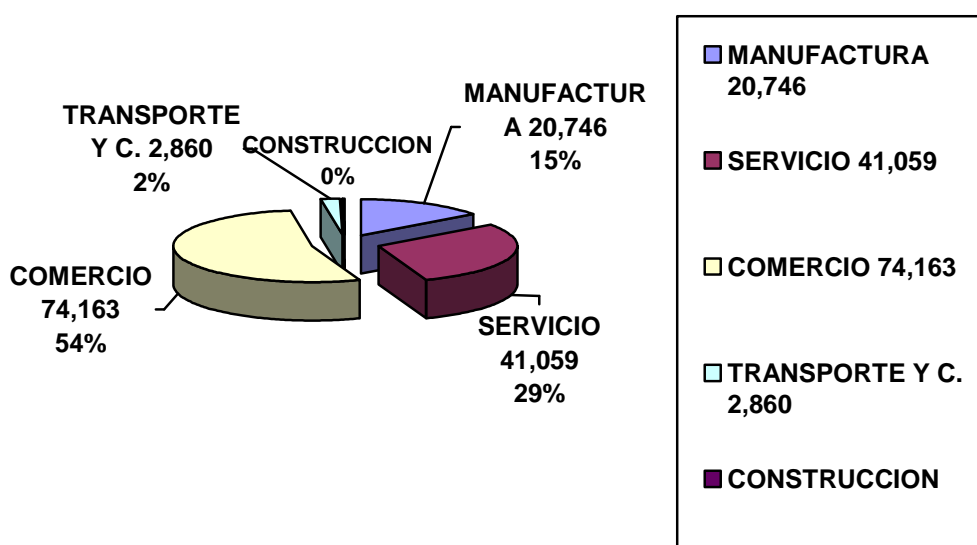


Tabla 11

Número de Establecimientos por tamaño de Empresa<sup>12</sup>.

Concepto	Manufactura	%	Comercio	%	Servicios	%
Micro	20,951	95	73,959	96	48,381	97
Pequeña	827	4	2,855	3	1,112	2
Mediana	285	1	488	1	337	1
Grande	39	1	59	1	209	1
Total	22,102	100	77,361	100	50,402	100
Porcentajes	<b>15%</b>		<b>52%</b>		<b>33%</b>	

<sup>11</sup> Fuente: Salas (2007, p.5).

<sup>12</sup> Fuente: Salas (2007, p. 7).

Como se observa en la tabla 11, las microempresas en Guanajuato son las que tienen el mayor número de establecimientos en cualquier actividad.

Fernández (2005) comenta, tanto en México como en todos los países, las PYMES son objeto de una considerable atención por parte de los poderes públicos, ya que no solo constituyen una proporción abundantemente mayoritaria del conjunto de empresas, sino que se caracterizan por ser el sector más activo en la creación de empleo.

Sanchis y Ribeiro (1999) señalan, desde el punto de vista macroeconómico, la empresa representa uno de los causantes esenciales en el desarrollo de todo el sistema económico, desempeñando una serie de funciones sociales y económicas que contribuyen al crecimiento de dicho sistema.

Ahora bien su funcionamiento no se produce de una forma cerrada, si no que el mismo influye y es influido por el ambiente o entorno que lo rodea.

El sistema económico del país o comunidad está constituido por tres elementos básicos, esto es, la empresa, el estado y las economías domésticas (la economía doméstica es el conocimiento y técnicas utilizados en aspectos prácticos de la vida cotidiana y el hogar.). La relación de las economías domésticas se produce en base a las operaciones, estas se realizan en los mercados de los factores productivos y los mercados de bienes y servicios.

La relación con el estado viene dada a partir de la acción que este ejerce en el mercado, actuando como órgano de control y como órgano recaudador.

Prosiguen diciendo Sanchis y Ribeiro (1999) que las relaciones entre las economías domésticas y el estado también son evidentes y se manifiestan en torno a la tributación que las primera han de cumplir (tasas, impuestos, contribuciones especiales), y como órgano recaudador.

Se observa que los autores anteriores hacen mención del estado, la sociedad y la cultura que tienen relación con las PYMES, siendo factores de vital importancia en su entorno.

En materia de comercio exterior Mercado y Palmerin (2007) mencionan que las PYMES han desempeñado un destacado papel en la industrialización en la mayoría de los países libremente del desarrollo de sus economías, por esto es que las PYMES deben adquirir una cultura exportadora mediante oportunidades si se quiere mejorar la capacidad productiva y la tecnología para lograr el objetivo de expandir su producción a los mercados internacionales, principalmente en aquellos que ofrecen preferencias arancelarias y con ello aprovechar las ventajas que ofrece el acceso a México que tiene 850 millones de consumidores gracias a la apertura comercial con más de treinta países.

Feria (2005, p. 136) afirma que:

La política industrial y tecnológica ha enfocado sus esfuerzos hacia las PYMES por que en ellas se desempeña un papel en las economías, ya que actúan como mecanismo para la distribución del ingreso a los estratos medios y bajos de la sociedad mediante la generación del empleo y valor agregado a través de los ingresos que estas generan.

Lo anterior hace mención de la oportunidad que tienen las PYMES en cuanto a tecnología y exportación. También es importante analizar como están conformados los sectores productivos en México y ver el valor que tienen las PYMES en el entorno económico.

De acuerdo a la información proporcionada por INEGI (2005a) en relación a las actividades económicas y a los sectores primario, secundario y terciario, México es un país con una gran variedad de recursos naturales. Todo lo que se encuentra en la

naturaleza que puede ser aprovechado por el hombre es un recurso natural por ejemplo, los ríos, lagos, bosques, minerales, el suelo, petróleo, aire y hasta el sol.

Las personas trabajan para conseguir, innovar o comercializar los recursos naturales y utilizarlos a su favor o beneficio. Para ello, realizan actividades económicas que pueden pertenecer a los sectores primario, secundario o terciario.

Las actividades de los tres sectores están ligadas entre sí, por ejemplo: en el sector primario se obtiene madera como materia prima; en el secundario se trabaja para transformarla en muebles y en el terciario éstos se venden (INEGI, 2005a).

Para tener una mejor idea en cuanto a las actividades que realiza cada uno de los sectores se explican cada uno de ellos:

#### Sector primario.

Este sector está conformado por las actividades que actúan directamente sobre la tierra o el agua y que tienen que ver con la explotación de los recursos naturales renovables. Dentro de este sector, los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para crear materias primas. Las actividades económicas que tienen relación con este sector son de gran importancia y reflejan la vida en el ámbito rural, estas son consumidoras de espacio tales como:

#### Agricultura.

Es el cultivo de diferentes plantas, semillas y frutos, para proveer de alimentos al ser humano o al ganado y de materias primas a la industria (INGI, 2005c).

#### Explotación forestal.

Consiste en aprovechar los recursos naturales maderables y no maderables de la superficie forestal del país que incluye bosques, selvas y matorrales (INEGI, 2005d).

Ganadería.

Se refiere al cuidado y alimentación de cerdos, vacas, pollos, borregos, abejas, etcétera, para aprovechar su carne, leche, huevos, lana, miel y otros derivados (INEGI, 2005e).

Pesca.

Para esta actividad INEGI (2005f) la describe como la captura de peces y otros organismos en aguas salada (mar), salobre (esteros) o dulce (lagos, lagunas, estanque o ríos).

En México, las PYMES abarcan gran campo dentro de las actividades antes mencionadas. El sector secundario es en donde más concentración tiene y es el que genera mayor importancia en la economía de este país. A continuación presenta como se integra este sector:

Sector secundario.

De acuerdo a lo que señala el INEGI (2005b) describe el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más mecanizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Dentro de este sector se incluyen las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias, de acuerdo a lo que producen, sus grandes divisiones son:

- Construcción (se entiende por construcción la técnica de fabricar edificios e infraestructura).
- Electricidad, gas y agua (se entiende que es la generación y distribución para su venta).

- Industria manufacturera.
- Minería.

De acuerdo a que la industria manufacturera es de mayor importancia para el sector secundario la presente investigación se enfocará más al desarrollo del mismo para una mejor comprensión. Esta actividad económica se define como la que transforma una gran variedad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está formada por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).

INEGI (2005g) menciona que de acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en nueve divisiones de actividad, que son:

- I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- II. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- III. Industria de la madera y productos de madera.
- IV. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
- V. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.
- VI. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
- VII. Industrias metálicas básicas.
- VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- IX. Otras industrias manufactureras.

Al 2003, en México, la industria manufacturera aporta alrededor de 18% al PIB nacional y emplea, aproximadamente a 25.9% del personal ocupado del país (INEGI, 2005g).

De toda la industria manufacturera en México al año 2003, las divisiones de esta industria que contribuyen con el mayor porcentaje al PIB son: la I (Productos alimenticios, bebidas y tabaco) y la VIII (Productos metálicos, maquinaria y equipo) como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12  
Contribución al PIB por tipo de industria manufacturera en México<sup>13</sup>.

<b>Industria manufacturera por tipo de actividad.</b>	<b>%</b>
I. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.	29.8
II. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.	6.6
III. Industria de la madera y productos de madera.	2.3
IV. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.	3.7
V. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.	14.9
VI. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.	6.8
VII. Industrias metálicas básicas.	4.4
VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo.	28.5
IX. Otras industrias manufactureras.	3.0

En cuanto a la industria manufacturera en los estados, las entidades donde la industria manufacturera ocupa el primer lugar de aportación a su PIB, son los que se describen en la tabla 13.

---

<sup>13</sup> Fuente: INEGI (2005h).



Tabla 13  
Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003<sup>14</sup>.

<b>Entidad federativa.</b>	<b>% PIB.</b>
Coahuila de Zaragoza.	35.2
Querétaro de Arteaga.	30.2
Estado de México.	28.1
Aguascalientes.	27.1
Guanajuato.	24.2
Puebla.	23.5
San Luís Potosí.	23.3

Sector terciario.

En el sector terciario de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes (INEGI, 2005b).

Comercio.

Comunicaciones.

Servicios.

Transportes.

Como se observa, la importancia de las PYMES en el entorno económico mexicano y en su producto interno bruto (PIB) es importante, debido al amplio campo que ocupan en las diversas actividades del sector secundario. De ellas depende parte de que la economía del país crezca. Existen diversas soluciones, tales como planes de

---

<sup>14</sup> Fuente: INEGI (2005h).

financiamiento, planes de apoyo, programas, etc., que son otorgados para las PYMES, estos se tocarán en el siguiente tema.

### **1.1.5. Su influencia en el plan nacional de desarrollo de la nación.**

Para iniciar este tema se comenzará por definir el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sus objetivos enfocados a las PYMES.

La Presidencia de la República (2007a) sustenta al PND como un instrumento que se elabora durante los primeros seis meses de cada sexenio, siguiendo el mandato establecido en el artículo 26 de la Constitución y la reglamentación de la Ley de Planeación y es el documento en el que se fijan los objetivos, estrategias y prioridades para el desarrollo integral y sustentable del país.

Es preciso destacar antes de comenzar este tema que se han conseguido progresos en materia de las PYMES, pero es necesario que se planeen apoyos para seguir avanzando, estos deben de ser urgentes ya que ellas son importantes para la economía de México.

Castellanos (2006) columnista del Economista, en su artículo llamado “El de Fox, un sexenio para las PYMES”, señala que durante el sexenio del Ex presidente Vicente Fox Quesada, existió la responsabilidad de atender a las PYMES, de destinar dinero que aunque fue poco o insuficiente, existió para permitir ir probando estrategias en capacitación y en cadenas productivas.

A partir del PND 2006 y la creación de diversos programas como son el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) y el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas productivas (FIDECAP), han impulsado a las PYMES en su economía.

Sigue describiendo Castellanos (2006) que sin embargo, los especialistas consideran que esto es sólo el comienzo, y que los planes de trabajo, financiamiento y asesoría, entre

otros, que hoy operan, deben ser analizados y en su caso modificados para lograr la madurez que necesitan para atender adecuadamente a las PYMES, quienes son las que generan alrededor de 70% de los empleos en el país y 50% del PIB.

La SE (s.f.a) afirma que las MIPYMES son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al PIB. En el caso de México, las MIPYMES generan el 52% del PIB y contribuyen con el 72% de los empleos formales.

Se estima que en 2006 existían en México 4'007,100 empresas, de las cuales el 99.8% son MIPYMES.

Para garantizar que la política tenga los resultados esperados, 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 MIPYMES 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.

Dentro de los cinco productos antes mencionados el primero es el de financiamiento y dentro de las diferentes fuentes se encuentran el FAMPYME y el FIDECAP.

El FAMPYME dice la SE, (2008a), que su objetivo es impulsar a las MIPYMES a integrarse a las cadenas productivas y consolidar su posición en los mercados local, regional, nacional e internacional. Este fondo apoya a productores y personas físicas con actividad empresarial que presenten proyectos para desarrollar su competitividad y mejorar sus habilidades empresariales.

Los recursos aportados por el FAMPYME permiten apoyar a las empresas en los conceptos de capacitación, consultoría, estudios y metodologías especializadas, así como innovación y desarrollo tecnológico. Los montos de apoyo, así como la cantidad máxima que puede otorgarse, varían entre las MIPYMES. A las empresas más pequeñas se les da un apoyo mayor.

Con relación al programa FIDECAP la SE (2008b), lo describe como un instrumento que brinda apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en todo el país, aprovechando sus ventajas competitivas. De esa manera se pueden consolidar regiones que por su propia vocación productiva lleguen a ser competitivas a nivel internacional, y sectores que permitan reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas entre las empresas.

El FIDECAP impulsa el desarrollo empresarial de manera coordinada con los gobiernos estatales y municipales, empresarios y diversas instituciones públicas y privadas, mediante los siguientes tipos de apoyo; proyectos productivos, infraestructura industrial, centros de vinculación empresarial y promoción empresarial.

Otra fuente de financiamiento desarrollada por el estado es el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), que es administrado también por la SE (2008c) y lo define como:

Un fondo de apoyo para la MIPYME, que tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las MIPYMES, y las iniciativas de los emprendedores, así como aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores MIPYMES y más y mejores emprendedores.

Para ser más específicos en los objetivos que tiene el Fondo PYME. La SE (2004, p.6), establece un acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación que más adelante serán explicadas, para el apoyo al Fondo, en el cual señala los siguientes objetivos:

- I.** Contribuir a la conservación y generación de empleos formales.
- II.** Promover el desarrollo económico regional y sectorial.
- III.** Fomentar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas competitivas y estimular el fortalecimiento de las empresas existentes.
- IV.** Fomentar la cultura emprendedora.
- V.** Promover oportunidades de desarrollo productivo.
- VI.** Fomentar la innovación, el desarrollo y la modernización tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- VII.** Estimular la formación de consultores y capacitadores especialistas en atención a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- VIII.** Impulsar la estandarización de calidad de servicios de capacitación y consultoría a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de procesos de certificación.
- IX.** Fomentar en las micro, pequeñas y medianas empresas, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, a través de plataformas de capacitación y consultoría.
- X.** Fomentar la integración y fortalecimiento de cadenas productivas estratégicas.
- XI.** Contribuir al desarrollo de infraestructura industrial, comercial y de servicios.
- XII.** Impulsar la inversión productiva.

- XIII.** Fortalecer la presencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados nacional e internacional.
- XIV.** Estimular la inversión de recursos financieros para la creación e inicio de operaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- XV.** Fomentar la integración y/o asociación empresarial.
- XVI.** Fomentar el acceso al financiamiento en general y al crédito en particular, de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- XVII.** Multiplicar y fortalecer los canales y productos financieros dedicados a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- XVIII.** Desarrollar el Sistema Nacional de Financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas.
- XIX.** Fortalecer la capacidad de gestión del empresario de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el sistema financiero, mediante el impulso a la cultura financiera y el extensionismo.
- XX.** Procurar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a las coberturas de riesgos cambiarios y de tasas de interés que operan en el mercado de derivados financieros.
- XXI.** Promover y difundir los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- XXII.** Apoyar el encadenamiento competitivo, eficiente y rentable entre grandes empresas y las micro, pequeñas y medianas empresas.

Este Fondo cuenta con unas reglas llamadas reglas de operación, señala la SE (2007) son el acuerdo que se establece para el otorgamiento de apoyos del Fondo PYME, aquí se encuentran los lineamientos, principios y criterios para la operación del Fondo, las siete categorías de apoyo, (Formación de Emprendedores y Creación de Empresas, Innovación y Tecnología, Gestión Empresarial, Fortalecimiento Empresarial, Proyectos Productivos, Acceso al Financiamiento, Realización de Eventos PYMES) y los montos para cada categoría, subcategoría y concepto de apoyo.

También cuenta con un manual de procedimientos, la SE (2008d) menciona en éste, las precisiones operativas, técnicas y procedimientos para el desarrollo del fondo, describe cada una de las etapas del proceso de otorgamiento de los apoyos del mismo.

Además de estar dirigido a las MIPYMES, también ayuda a los emprendedores, talleres familiares inscritos en el registro de los talleres familiares de la SE.

Cabe mencionar que la SE a través del fondo PYME no otorga apoyos directamente a empresas, ya que el objetivo del fondo es apoyar al mayor número de MIPYMES mexicanas mediante proyectos con gran impacto estatal, regional y sectorial, el apoyo es dirigido a un número determinado de empresas mediante un organismo intermedio y con el apoyo del sector privado, académico, el gobierno estatal u otros participantes que aportan recursos al proyecto (SE, s.f.b).

La misma SE (s.f.c) aclara quiénes pueden ser un organismo intermedio en un proyecto y dice que los gobiernos de los estados a través de las dependencias cuyo ámbito de competencia se relacione con los objetivos generales y específicos del fondo PYME, los ayuntamientos, las delegaciones políticas del Distrito Federal, los organismos públicos descentralizados estatales, los fideicomisos de carácter público; las personas morales sin fines de lucro, consideradas organizaciones de la sociedad civil, los fideicomisos de carácter privado o mixto, confederaciones y cámaras, organismos y asociaciones empresariales, instituciones académicas, tecnológicas y de investigación y centros de investigación, asociaciones de intermediarios financieros, laboratorios, fondos de

financiamiento y entidades de fomento; cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del fondo PYME, así como aquellos que reconozca el consejo directivo al momento de dictaminar los proyectos que se someten a su consideración.

Se debe de recalcar que los proyectos deben de fomentar la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las MIPYMES y las iniciativas de los emprendedores, así como aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar empleos tal y como lo sustenta el artículo 1 de las reglas de operación del fondo PYME (SE, 2004, p.5).

Nacional Financiera [NAFIN], (s.f. a), es una banca de desarrollo y dentro de sus programas de emprendedores da a conocer el programa de “Inversionistas Ángeles”, conformado por un grupo de personas que invierten por cuenta propia en posiciones accionarias, en compañías en su fase de inicio o aquellas que están en crecimiento.

El objetivo del programa es identificar proyectos de emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para garantizar su implementación, mediante la formación de “Inversionistas Ángeles” y la aplicación de diversos apoyos financieros complementarios (fondos de participación que aportan recursos en calidad de asociación en participación), contribuyendo de esta manera a fomentar el espíritu emprendedor y la generación de empleos en el país.

Los proyectos de los emprendedores deben ser innovadores; entendiéndose por innovador cuando cubre una necesidad no satisfecha por el mercado, puede ser mediante el producto, servicio, canal de distribución y/o un modelo de negocios diferente.

NAFIN (2004a) ejemplifica con el caso de Endeavor, que es una organización no gubernamental que se dedica a evaluar proyectos productivos. Analizan aproximadamente 300 proyectos anuales, y cuentan con un proceso de evaluación minucioso y profesional con un equipo local, una red de mentores, un equipo



internacional y un panel de selección. Finalmente entre cuatro y seis proyectos son los que llegan a obtener el sello Endeavor.

En materia de emprendedores, y sobre todo, en cuanto a planes para incubar o crear negocios sólidos, el gobierno mostró un cambio en su agenda nacional a finales del 2001.

Fernando Fabre, director general de Endeavor México, comentó que previo al Plan Nacional de Desarrollo que se dio a conocer en el 2002, los “changarros” y el autoempleo eran los esquemas a impulsar. Sin embargo, agrega el especialista, finalmente se visualizó a los emprendedores como eje de desarrollo económico del país dando un giro positivo.

Los tres programas han tenido resultados mixtos, los más exitosos son; el Programa de Inversionistas Ángeles, que se ha convertido en el fondo de capital semilla más activo de México, y el fondo PYME cuyo máximo logro ha sido la creación de más de 200 incubadoras de empresas alrededor de 5 aceleradoras de negocios (Castellanos, 2006).

Los emprendedores juegan un papel muy importante en el ámbito de las PYMES pues son los que se encuentran al frente, de aquí nacen tres programas: Avance de CONACYT, Programa de “Inversionistas Ángeles” patrocinado por NAFIN y el fondo PYME dirigido por la SE, ya mencionados los dos últimos.

Debido al tema de investigación se tratará a continuación las Incubadoras de Empresas.

La SE (2004, p.9), en su Acuerdo por el que se Establecen las Reglas de Operación para el Otorgamiento de Apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), en el artículo 3, fracción XXI define a las incubadoras como:

Los centros de apoyo a emprendedores que facilitan la creación de empresas mediante servicios integrales de articulación y acompañamiento empresarial para

el desarrollo y/o puesta en marcha de su plan de negocios, evaluando su viabilidad técnica, financiera, de mercado y con orientación a las vocaciones productivas, regionales y sectoriales, y que convencionalmente proveen espacios físicos, acceso a equipo, de capacitación y asesoría en aspectos administrativos, de logística, de mercado, de acceso al financiamiento, así como servicios de información y apoyo técnico.

Una incubadora de empresas es un centro donde pueden orientarle para hacer realidad esa idea de un negocio que quisieran convertir en empresa.

Existen 3 tipos de incubadoras:

Incubadora Tradicional. Apoya la creación de empresas de sectores tradicionales cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de 3 meses.

Incubadora de Tecnología Intermedia. Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos o procedimientos semi-desarrollados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses.

Incubadora de Alta Tecnología. Apoya la creación de empresas de sectores especializados o avanzados entre los que se encuentran los siguientes:

tecnologías de la información y comunicación (TIC'S), microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología y farmacéutico entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta 2 años en completar su proceso de incubación (SE, s.f. d, p. 1).

Las Incubadoras de Empresas son administradas por diversos organismos de carácter particular con la finalidad de fomentar y apoyar la creación y desarrollo de empresas factibles, proporcionando los recursos necesarios para transformar ideas en proyectos viables y a su vez, en empresas exitosas que contribuyan al desarrollo de una región determinada.

El Instituto Tecnológico de Monterrey es uno de ellos y en cada uno de sus Campos han implantado un modelo de incubación dividido en tres etapas, previa evaluación de cada uno de los proyecto de negocios como sigue:

Proceso de Incubación:

Evaluación.

I. Pre-incubación: plan de negocios.

II. Incubación: nueva empresa.

III. Post-incubación: empresa consolidada y en desarrollo (Tecnológico de Monterrey, 2007).

En la página Web de la Presidencia de la República Mexicana (2007b) el presidente Felipe Calderón comenta el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y estructura el mismo en cinco capítulos que corresponden a los cinco ejes de política pública de éste:

1. Estado de Derecho y seguridad.
2. Economía competitiva y generadora de empleos.
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.

## 5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

El eje 2 denominado “economía competitiva y generadora de empleos” sustenta la finalidad de la política económica de la presente Administración, que será la de lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar los empleos formales que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de todos (Presidencia de la República Mexicana, 2007c).

Ya de manera específica el apartado 2.6 “Pequeñas y medianas empresas” del plan antes mencionado soporta la línea de trabajo para la creación, desarrollo y consolidación de las PYMES y describe que:

A pesar de que se han conseguido avances importantes es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las MIPYMES; con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

Con base en información del INEGI, se estima que las MIPYMES constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México. Dado lo anterior, es fundamental fortalecer a las MIPYMES como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.

Otro de los elementos para apoyar a las PYMES es que, si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo puede ser una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, puede implicar que una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tenga que destinarse a cubrir costos de transacción.

Para promover la creación, desarrollo y consolidación de las MIPYMES el Plan Nacional de Desarrollo formula su objetivo 6, e impulsa cuatro estrategias:

#### Estrategia 6.1.

Favorecer el aumento de la productividad de las MIPYMES e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.

La atención de las MIPYMES debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos: El primero incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa; el segundo está compuesto por las microempresas tradicionales; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; y el quinto está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas. Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, se apoyará el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.

El incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las MIPYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo. En muchas ocasiones ello implicará incursionar en nuevos mercados, lo cual requiere de una información suficiente sobre las condiciones y los precios en los mismos.

#### Estrategia 6.2.

Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPYMES en una sola instancia.

El apoyo a las MIPYMES se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre sí. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación. Para ello, el esquema de apoyo a las MIPYMES se consolidará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos. En este sentido, se agilizará la entrega de los recursos para apoyar a las MIPYMES.

#### Estrategia 6.3.

Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente. Con ello se busca seguir una política integral de desarrollo de sectores que resultan estratégicos por su contribución a la generación de valor agregado y el nivel de empleo formal bien remunerado y, la promoción del desarrollo regional equilibrado.

#### Estrategia 6.4.

Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

Para ello es clave complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas (Presidencia de la República Mexicana, 2007d).

Objetivamente para ver la aplicación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo se toma lo que describe Castro (2007), en el marco de la declaratoria inaugural de la Séptima Semana Nacional PYME, donde el presidente Felipe Calderón anunció que en colaboración con la base comercial, de desarrollo y del Fondo PYME, se espera apoyar a las PYMES con 70 mil millones de pesos en créditos.

El mandatario reconoció que “la mayor parte de la economía del país gira alrededor de las pequeñas iniciativas” y aseguró que “apostar por México es abrir una tienda, una pequeña fábrica, un restaurante”.

También recordó que si bien existían apoyos para el sector, éstos “eran dispersos”, sin embargo con los recursos del Fondo PYME y los apoyos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (perteneciente a la SE), se espera impulsar a medio millón de emprendedores.

Sigue comentando Castro (2007) que por su parte, Eduardo Sojo, secretario de Economía, explicó que en la Semana PYME participarán mil trescientos expositores repartidos en once pabellones, en los cuales se realizarán alrededor de 160 actividades entre seminarios, talleres y conferencias. Subrayó que el gobierno federal está comprometido a “diseñar programas y políticas públicas para generar más y mejores empleos, más y mejores empresas y más y mejores emprendedores”.

#### **1.1.6. La situación actual de las pequeñas y medianas empresas.**

Actualmente las PYMES se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

En la actualidad el capital en las PYMES es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital, dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.



Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades (Rodríguez, 2003).

Las PYMES en México como cualquier tipo de organización presentan durante su vida ventajas y desventajas, para hacer más clara la comparación de unas y otras, tanto en la pequeña, como en la mediana empresa se muestran sus características en las tablas 14 y 15, de donde:

La tabla 14 pretende mostrar las ventajas y desventajas que actualmente presentan las pequeñas empresas, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que tienen este tipo de empresas.

La tabla en cuestión observa que las desventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su falta de administración, esto se debe a razones de tipo económico, como son: la inflación y devaluaciones, viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, tienen falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y éstas mismas razones ponen en peligro su existencia.

Para el caso de las medianas empresas, como se muestra en la tabla 15, se puede notar que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero a niveles más complicados, por ejemplo, altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtienen ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su administración y su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Con la información anterior describe (Rodríguez, 2003) que el problema fundamental de las PYMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales.

Tabla 14  
Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas<sup>15</sup>.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de generación de empleos.</li> <li>• Asimilación y adaptación de tecnología.</li> <li>• Producción local y de consumo básico.</li> <li>• Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones)</li> <li>• Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario)</li> <li>• Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal)</li> <li>• La planeación y organización no requiere de mucho capital.</li> <li>• Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</li> <li>• Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devolución.</li> <li>• Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</li> <li>• Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</li> <li>• La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</li> <li>• Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</li> <li>• Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan de todos por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</li> <li>• Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.</li> <li>• Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</li> </ul>

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia con datos en Rodríguez (2003, pp.135-136).

Tabla 15  
Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas<sup>16</sup>.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con buena organización permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</li> <li>• Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliara o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</li> <li>• Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</li> <li>• Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</li> <li>• Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</li> <li>• Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</li> <li>• Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantienen altos costos de operación.</li> <li>• No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</li> <li>• Sus ganancias no son elevadas, por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</li> <li>• No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</li> <li>• La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por que los controles de calidad son mínimos o no existen.</li> <li>• No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.</li> <li>• Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas.</li> <li>• Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</li> </ul>

Para Amaya (2005) la percepción de la problemática de las PYMES difiere entre la de los investigadores y la de los empresarios. Los empresarios creen que su problema más importante es la falta de financiamiento, mientras que los investigadores están seguros

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez (2003, pp.135-136).

de que el problema principal es la falta del desarrollo de los recursos humanos de la empresa. Si bien es cierto que desde la rescisión del año 1994 se ocasionó una astringencia crediticia que prácticamente canceló el financiamiento para las PYMES, entregar créditos a personas que no están capacitadas para gestionarlos o para operarlos puede resultar una salida más contraproducente que benéfica.

Con relación a la capacidad de respuesta del estado para apoyar a los negocios en la tramitología necesaria para permisos y registros entre las diferentes instancia gubernamentales, Rodarte y Zinder (2001) opinan que un empresario decide abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y trámites, también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere.

Vázquez (1999) comenta, que el mercado nacional no cuenta con reglas claras de mercado libre para incentivar a las PYMES y una de las soluciones sería el obtener recursos vía mercado de valores, ya que el mercado de valores representa una alternativa de financiamiento para las empresas promoviendo el desarrollo económico de cualquier país. Este tipo de nuevos mecanismos de mercado pueden representar una alternativa al problema histórico de falta de fuentes de financiamiento a las PYMES en México, con esta participación se puede generar un atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

No sólo en México existen estos programas de apoyo a las PYMES, en la actualidad, el potencial de la Unión Europea se debe al fomento y apoyo que se les da a las PYMES, ya que se les considera un importante factor de creación de empleo, cuestión que al Estado Europeo es de vital importancia la creación de empleos para el fomento de su demanda efectiva, obteniendo altos niveles de crecimiento y bienestar social.

A pesar de todos los problemas, sus ventajas y desventajas, ¿por qué mueren las PYMES? Existen varias respuestas a esta cuestión, se analizarán diversos puntos de vista:

Empresas y empresarios (2006) en carta del editor, afirma que se necesitan más aumentos financieros para las PYMES debido a que México vive una etapa económica de consolidación ciudadana. Los grupos, las comunidades y las organizaciones independientes están dando vida a novedosas formas productivas, quienes han elevado la capacidad competitiva de importantes sectores económicos del país. Hay resultados que permiten apreciar dos elementos clave:

Primero, el país aprendió a confeccionar fábricas de empresas: en seis años- hasta el 31 de julio de 2006 se generaron más de un millón de PYMES.

Segundo, la sociedad logró crear un sistema inmunológico de negocios más eficiente, ya que bajó el grado de mortalidad de las PYMES:

- En el 2000 sólo 2 de cada 10 empresas permanecían en el mercado después de 2 años.
- Hoy, cinco de cada 10 pasan esa frontera letal.

Existen avances, pero aún hay vacíos por llenar. Uno de los retos es cubrir necesidades financieras. Este año 2006 el presupuesto sólo atendió 48% de la demanda crediticia de las PYMES, al destinar una partida de 2 mil 14 millones de pesos. No se cubrió 52% de las necesidades planteadas por las PYMES.

Continúa afirmando Empresas y empresarios (2006) diciendo que la sociedad ha dado una solución: los clubes de inversionistas. Su propósito es el de agrupar en México a inversionistas privados para proporcionarles una metodología que les facilite el transitar exitosamente diferentes etapas de los negocios.

Los puntos clave de la estrategia son: selección, acompañamiento y salida de los proyectos viables para lograr altos rendimientos en sus inversiones.

En este frente, se ubica a Innovateur. Es pionero en cuanto a clubes de inversionistas PYME. Busca cerrar el año 2006 con 10 clubes más y réplicas de dichos modelos en todas las entidades federativas.

Para Soto y Dolan (2004) las PYMES no están exentas de las graves crisis económicas. Su fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que todas las empresas en los tiempos actuales enfrentan.

Señalan que cuentan con escasos medios de financiamiento, debido a que son inadecuados, escasos y caros. Las dificultades financieras han sido un mal endémico de las PYMES, las cuales se ven profundamente afectadas por las continuas crisis económicas de los diferentes mercados financieros. Esta situación se traduce en dificultades para obtener créditos y, sobre todo, en el pago de intereses altos.

La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) se creó por acuerdo presidencial el 27 de mayo de 1996 con la finalidad de fungir como un órgano técnico de consulta del gobierno federal en materia de política industrial y comercio exterior. Dentro de sus actividades se encuentra la de proporcionar información de la situación de las PYMES en México.

De los estudios realizados, se cuenta con el de información estadística sobre la situación de la PYME en México (CIPI, 2003a). Para tales efectos durante el año 2002, la SE en conjunto con el BID, la Universidad de Bologna en Argentina y el INEGI, levantaron la encuesta del Observatorio PYME; esta encuesta agrupa a un panel de mil pequeñas y medianas empresas mexicanas de los sectores manufactura, comercio y servicios. Con la información que proporciona la encuesta del Observatorio PYME permite conocer su desempeño en:

Características de la empresa.

Características laborales de la empresa.

Inversiones y financiamiento en la empresa.

Perfil del empresario.

Utilización de programas gubernamentales.

Estrategias empresariales.

Clientes y proveedores.

En cuanto a las características de la empresa, el tipo de empresa es de carácter familiar con un 65% (CIPI, 3003a, p. 9).

La capacitación de los empleados y los directivos de las PYMES, resulta una práctica importante como característica laboral en los tres sectores: con un 69% en el de servicios, 64% para manufactura y un 47% en el comercial (CIPI, 2003a, p.10).

El bajo grado de inversión se encuentra ligado a la situación de incertidumbre que ha prevalecido tanto en México como a nivel mundial, lo cual ha ocasionado un freno a las inversiones. El 41% de las PYMES realizó mayores inversiones durante el año 2001 con respecto al 2000. También existe una baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a estas empresas, exclusivamente el 13% de las PYMES ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años, del cual el 76% lo recibió. El 88% de las empresas que obtuvo el crédito señala que la institución que los otorgó, el más importante ha sido la banca comercial y únicamente el 1.4% de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la banca de desarrollo. Establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- El desinterés del banco hacia el sector.
- La falta de garantías.
- Así como la indiscutible falta de información en esta materia (CIPI, 2003a, p. 11).

Con relación al perfil del empresario, en el rango de edad se puede mencionar que la mayoría de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad (CIPI, 2003a, p. 7).

Astorga (2007) menciona en cuanto a la situación actual en México de las PYMES, ellas componen el 99.1% de las empresas, contribuyendo con el 60% de los empleos y con un 40% del PIB. Continúa describiendo que de acuerdo con lo afirmado por el Dr. Alejandro González Hernández, otrora Subsecretario de PYMES, de la Secretaría de Economía el 90.1% son microempresas, 6.6% pequeñas, 2.4% medianas y 0.9% grandes empresas.

En relación a niveles bajos del PIB el sector industrial se caracteriza por mayor concentración de empresas MIPYMES. Los países con menor PIB tienen mayor nivel de emprendedurismo basado en necesidad. México ocupa el lugar número 31 de 42 de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM); en América Latina ocupó el 7°. Por último menciona que en el estudio del Banco Mundial, México ocupa el lugar número 73 de 155 como mejor ciudad para hacer negocios; siendo Aguascalientes y Nuevo León los estados con mayor facilidad para abrir un negocio. En México puede requerirse hasta dos meses para abrir un negocio y además existe una pobre infraestructura financiera para promoción de las PYMES.

Hernández y Alba (2007) dicen que actualmente, en México ha cobrado relevancia el sector de las PYMES, sin embargo las condiciones económicas y los procesos internos de las empresas que forman este sector, se encuentran lejanas de ser las óptimas para un crecimiento y desarrollo de las mismas.

En México, las PYMES han ido avanzando paulatinamente en importancia, sin embargo, no puede pasarse por alto la problemática en la que están sumergidas tanto en la actualidad, como en el pasado reciente: la falta de créditos para destinarlos a la inversión en capital o para capital de trabajo, la falta de técnicas de administración eficientes y las condiciones macroeconómicas inestables del país en la década pasada han sido factores,



entre otros, de los principales obstáculos de este sector para tener una rentabilidad y eficiencia que aseguren su sustentabilidad y crecimiento.

Describen Hernández y Alba (2007, p.2) que entre las principales causas de muerte de las pequeñas y medianas empresas se encuentran: “problemas administrativos, problemas fiscales, incapacidad de cumplir los requisitos, deficiencias de la comercialización, errores en insumos y producción y falta de refinanciamiento”. Los factores antes mencionados son la causa de que la mayoría de las empresas pequeñas nazcan y mueran a los pocos años de haber sido creadas: solamente el 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado logran tener crecimiento, madurar y tener éxito; el 75% de las nuevas empresas deben de cerrar sus operaciones con tan sólo dos años en el mercado; el 50% de las empresas quiebran con tan sólo un año de actividad y el 90% de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años.

Por otra parte, el nacimiento de nuevas PYMES, debido al espíritu emprendedor y al autoempleo, han empujado al sector de la pequeña y mediana empresa a crecer de manera gradual año con año; el número total de empresas en México se ha incrementado aproximadamente en un 41% de 2002 al 2007. Sin embargo, las condiciones de negocios en México no son las óptimas para que la competitividad de estas empresas sea la adecuada para crecer.

Según el reporte del Doing Business 2007, elaborado por el Banco Mundial, México presenta cuellos de botella en su entorno competitivo como puede ser: un inequitativo sistema tributario, altos costos logísticos, administrativos y de mercado, así como el lento crecimiento económico registrado en el país, que ha derivado en baja inversión en capital físico y tecnologías de punta, problemáticas que se acentúan más en la pequeña y mediana empresa.

Aún así, el sector de las PYMES muestra una importancia creciente en el contexto económico actual, ya que representa el 99.7% de los 2.9 millones de empresas en México, las cuales generan el 52% del PIB, además de que contribuyen con la creación

del 71.9 % de los empleos. Estos datos ponen de manifiesto la atención que debe prestarse a fomentar la inversión de la pequeña y mediana empresa, la cual representa un engrane importante del motor de la economía mexicana actual. Siendo el papel de las PYMES de mayor importancia en la economía de México (Hernández y Alba, 2007, p.3).

En la tabla 16 se puede observar que el número de empresas en México se ha incrementado aproximadamente en un 41% del 2002 al 2007, al pasar de 2.84 a 4 millones de empresas a mayo de 2007.

Tabla 16  
Estadísticas del total de empresas en México<sup>17</sup>.  
(Cifras expresadas en millones).

México	2002	2005	2007
Total de empresas	2.84	2.90	4.00
Proporción del total de empresas.	99.7%	99.7%	99.7%

Se debe mencionar que el mayor incremento ocurre en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa durante el período de 1999 a 2007 como se manifiesta en la tabla 17, pero además se observa un decremento de la participación de la empresa grande en el país, tanto en número de firmas como en su contribución al PIB, pasando de 8,474 empresas grandes en 1999 a 7,900 en 2007, lo que significa una disminución a la contribución del PIB de México de 10 puntos porcentuales, al pasar del 58% en 1999 a 48% en mayo de 2007.

Así también, es importante notar el cambio existente en la contribución al PIB de la micro, pequeña y gran empresa que aumenta en 10% al pasar de un 42% a un 52%. Sin

---

<sup>17</sup> Fuente: Hernández y Alba (2007, p.3).

embargo, este incremento se logra con la creación de más de un 1,200,000 negocios, de los cuales más de 1.1 millones de negocios son de microempresas y el resto pequeñas y medianas empresas, lo que sugiere que a pesar de que el número de empresas en estos sectores ha aumentado considerablemente, su capacidad por unidad de negocio a la contribución real del PIB nacional está aún lejana a aquellos países en donde la economía está representada por la pequeña y mediana empresa, siendo por ejemplo, los casos de Italia y España.

Tabla 17

Estadísticas del número de empresas en México, clasificadas por tamaño de acuerdo al número de empleados: porcentaje de incremento en el número de firmas y contribución al PIB por sector y tamaño de empresa<sup>18</sup>.

	Número de firmas (199).	Número de firmas (2007).	(+) (-) en %.	Contribución al PIB (1999).	Contribución al PIB (2007).	% del PIB (2007).
Micro	2'722,365	3,837,000	40.94%	42%	52%	15%
Pequeña	88,112	138,500	57.18%			14.5%
Mediana	25,320	31,600	24.80%			22.5%
Grande	8,474	7,900	-6.77%	58%	48%	48%
Total	2'844,308	4,015,000	41.15%	100%	100%	100%

Terminan señalando Hernández y Alba (2007) que en estudios recientes muestran que la mayoría de las empresas pequeñas nacen y mueren a los pocos años de haber sido creadas: solamente el 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado logran tener crecimiento, madurar y tener éxito; el 75% de las nuevas empresas deben de cerrar sus operaciones con tan sólo dos años en el mercado, el 50% de las empresas quiebran con tan sólo un año de actividad y el 90% de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años

<sup>18</sup> Fuente: Hernández y Alba (2007, p.4).

Una vez que se conoce la importancia de las PYMES en México y el papel que desempeñan en el país, vale la pena enfocarse en el estado de Guanajuato, debido a que se encuentra dentro de los diez estados más productivos, como se muestra en la tabla 18.

El INEGI presenta dentro de los datos de los censos económicos 2004, que en Guanajuato operaron 150,800 unidades económicas en 2003, ver tabla 19.

Tabla 18

Posición de Guanajuato respecto del total nacional en producción bruta total año 2003.  
(Porcentajes)<sup>19</sup>.

Estado.	Porcentaje.
DF	23.3
Estado de México	8.5
Nuevo León	8.4
Jalisco	6.0
Campeche	4.5
Veracruz	4.3
Guanajuato	4.3
Coahuila	4.0
Puebla	3.3
Chihuahua	3.3

---

<sup>19</sup> Fuente: INEGI (2005i).

Tabla 19  
Posición de Guanajuato respecto del total nacional  
en producción bruta total año 2003<sup>20</sup>.

Unidades económicas	1998	2003	variación
(A) Nacional	2,805,384	3,005,157	7.7 %
(B) Guanajuato	139,461	150,800	8.1 %
(A/B) Participación	5.0 %	5.0 %	

Guanajuato ocupó el séptimo lugar respecto al total nacional de la producción bruta total.

Tres grupos de actividades representaron 97.7 % de las unidades económicas de esta entidad; el comercio contó con el mayor número aportando 54.8%, seguido por los servicios con 3.1 %, y las industrias manufactureras en tercer lugar con 11.8 % (INEGI, 2005i).

Si se analiza las clases de actividades conforme a las 964 clases existentes en que se dividen las mismas objeto de los censos económicos 2004, sólo diez concentraron 30.01% de las unidades económicas y 26.5% del personal ocupado total de Guanajuato.

La clase de actividad de tiendas de abarrotes registró el 16.5% de unidades económicas y 0.7% de la producción bruta total, lo que representó \$ 74, 951.00 de producción bruta por unidad económica durante 2003; en contraste, la fabricación de calzado con 1,755 establecimientos reportó \$ 6'437,488.00 anuales de producción bruta por cada uno de ellos. (INEGI, 2005i).

---

<sup>20</sup> Fuente: INEGI (2005i).

Se puede mencionar que el municipio de León registró el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado al concentrar 29% y 39%, respectivamente, además aportó 25.2% a la producción bruta total como se puede ver en las tablas 20 y 21.

Los municipios de Celaya e Irapuato le siguieron en importancia al aportar 10.3% y 9.9% de las unidades económicas y del personal ocupado total de la entidad 11.7% y 10% respectivamente.

El municipio de Silao, lugar donde destaca la producción de automóviles, sobresalió al aportar el 24.7% de la producción bruta total del estado. (INEGI, 2005i).

Por lo que se refiere a los municipios de Allende, Moroleón y Acámbaro su participación en el número de unidades económicas fue similar con los siguientes porcentajes, 2.8%, 2.7% y 2.6% y con una aportación a la producción bruta total registrada en miles de pesos de 2'576,965.00, 1'354,189.00 y 1'180,833.00 respectivamente (INEGI, 2005i).

Es prudente mencionar que las principales clases de actividades en el estado de Guanajuato están representadas por las de la fabricación de calzado, tiendas de abarrotes, tiendas de ropa, edificación de vivienda unifamiliar, escuelas del sector privado, restaurantes de autoservicio, confecciones de otra ropa textil, restaurantes de comida para llevar, supermercados y para finalizar cuero y piel: todas ellas conforman 45,463 unidades económicas, representando el 30.1% y generando 193,470 empleos; es decir el 26.5% de los empleos de Guanajuato. Se puede decir que las remuneraciones en miles de pesos equivalen a los 4'695,953.00 (INEGI, 2005i).

De manera general con relación al factor humano, el personal ocupado en Guanajuato fue de 731,350 personas, presentando un incremento de 19.6 % respecto de los resultados del censo anterior. Si se representa en miles de pesos se puede enunciar la cantidad de 27'808,273.00.

Tabla 20  
Clases de Actividad en Guanajuato<sup>21 22</sup>.

Clases de actividad SCIAN	Unidades Económicas		Personal Ocupado total		Remuneraciones	
					Miles de pesos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Guanajuato	150 800	100.0	731 350	100.0	27 808 273	100.0
316211 Fabricación de calzado	1 755	1.2	50 868	7.0	2 235 111	8.0
461110 Tiendas de abarrotes	24 901	16.5	45 738	6.3	90 116	0.3
463211 Tiendas de ropa	8 280	5.5	16 674	2.3	143 111	0.5
236111 Edificación de vivienda unifamiliar	144	0.1	14 529	2.0	342 291	1.2
611171 Escuelas del sector privado	236	0.2	13 312	1.8	667 196	2.4
722211 Restaurantes de autoservicio	4 723	3.1	13 065	1.8	104 027	0.4
315229 Confección de otra ropa textil	581	0.4	12 165	1.7	391 608	1.4
722212 Restaurantes de comida para llevar	4 206	2.8	10 087	1.4	85 180	0.3
462111 Supermercados	68	0.0	8 700	1.2	349 312	1.3
Subtotal	45 463	30.1	193 470	26.5	4 695 953	16.9
Resto de clases	105 337	69.9	537 880	73.5	23 112 320	83.1

<sup>21</sup> 0.0 es dato no significativo estadísticamente.

La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

Las clases de actividad se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado.

<sup>22</sup> Fuente: INEGI (2005i).

Tabla 21  
Clasificación por municipio de Guanajuato<sup>23 24</sup>.

Municipios	Unidades Económicas		personal Ocupado total		Remuneraciones	
					Miles de pesos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Guanajuato	150 800	100.0	731 350	100.0	27 808 273	100.0
León	43 759	29.0	285 272	39.0	11 550 224	41.5
Celaya	15 597	10.3	85 387	11.7	3 696 364	13.3
Irapuato	14 933	9.9	73 445	10.0	2 603 267	9.4
Salamanca	7 409	4.9	36 117	4.9	2 169 024	7.8
Guanajuato	4 077	2.7	23 841	3.3	1 460 578	5.3
Silao	3 775	2.5	23 307	3.2	1 300 323	4.7
San Francisco del Rincón	4 030	2.7	19 471	2.7	563 476	2.0
Allende	4 247	2.8	16 729	2.3	431 092	1.6
Moroleón	4 102	2.7	13 051	1.8	256 323	0.9
Acámbaro	3 994	2.6	11 027	1.5	191 266	0.7
Subtotal	105 923	70.2	587 647	80.4	24 221 037	87.1
Resto de municipios	44 877	29.8	143 703	19.6	3 586 336	12.9

En cuanto a importancia de los municipios son los de León, Celaya, Irapuato, Salamanca, Guanajuato, Silao, San Francisco del Rincón, Allende, Moroleón y Acámbaro, los de mayor relevancia al contar con un total de 105,923 unidades económicas, representando el 70.2% del total del estado; además son generadores de 587,647 empleos, significando en miles de pesos la cantidad de 24'221,037.00 (INEGI, 2005i).

<sup>23</sup> La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.

Los municipios se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado total.

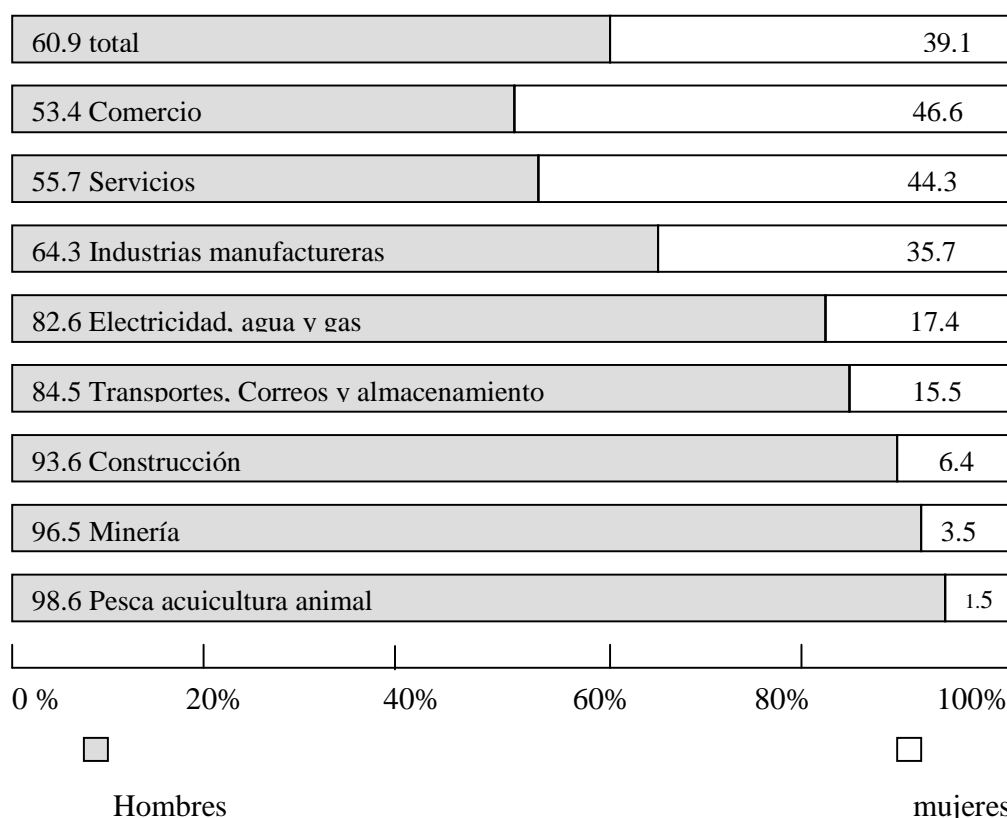
<sup>24</sup> Fuente: INEGI (2005i).



Haciendo hincapié respecto a que las PYMES son la principal fuente de empleo en el país es necesario saber cual es el panorama sobre la inserción de los hombres y las mujeres en las distintas actividades económicas y regiones geográficas del país. Los censos económicos permiten conocer cuántas personas trabajaron en los establecimientos y empresas además, cuántos son hombres y cuántas mujeres; esta información permite realizar comparaciones acerca de las ocupaciones según género.

Mediante los resultados de los censos económicos 2004 de INEGI es factible conocer la participación de los hombres y las mujeres en las diferentes actividades en el estado de Guanajuato como muestra la figura 2.

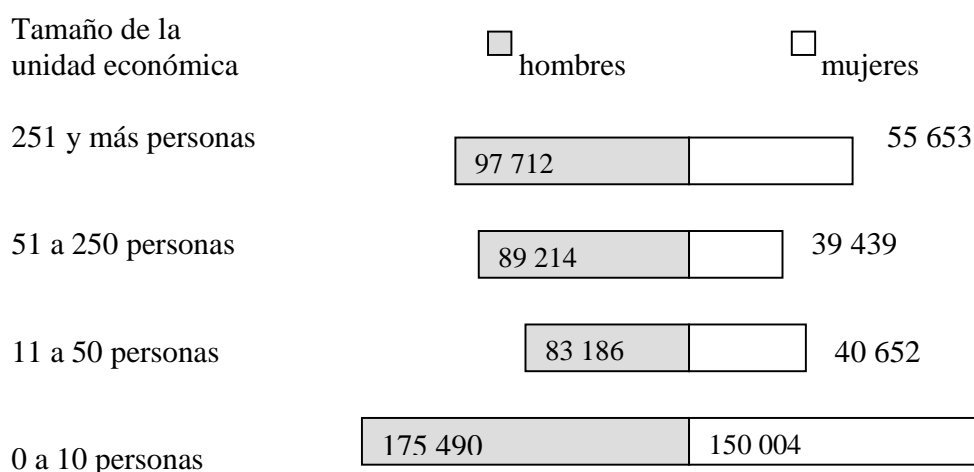
Figura 2  
Personal ocupado total según su género, 2003: (Porcentajes)<sup>25</sup>.



<sup>25</sup> Fuente: INEGI (2005i).

De acuerdo con el tamaño de la unidad económica, la participación de hombres y mujeres en términos absolutos refleja algunas diferencias, siendo los establecimientos y empresas que ocupaban 251 y más personas los que observaron la diferencia absoluta más marcada, ya que emplearon a 97, 712 hombres y 55,653 mujeres, tal y como se representa en la figura 3.

Figura 3  
Personal ocupado total según género  
por tamaño de la unidad económica, 2003<sup>26</sup>.



Dada la importancia de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas a continuación se dan a conocer las características de los establecimientos agrupados por tamaño, para lo cual se estratifican las unidades económicas con base en el personal ocupado total que emplea cada una de ellas. Los resultados censales permiten hacer desgloses a partir de la estratificación y el peso de las distintas actividades económicas, donde se podrán observar variables como: personal ocupado, remuneraciones, activos fijos netos y valor agregado censal bruto según el tamaño de los establecimientos (INEGI, 2005j).

Cabe mencionar que los resultados censales realizados por INEGI brindan las herramientas necesarias para hacer desgloses a partir de la estratificación y el peso de las distintas actividades económicas. La presentación de datos por estratos de personal

<sup>26</sup> Fuente: INEGI (2005i).

ocupado también permite identificar en qué rangos se encuentra la fuerza laboral de las diversas actividades económicas del país y de las regiones (entidades y municipios); realizar múltiples tipos de análisis, como: diagnósticos sectoriales, estudios de mercado e investigación, entre otros. Adicionalmente, constituye un elemento fundamentalmente para la planeación de políticas públicas, como son los de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa, por citar un ejemplo.

Desde una perspectiva histórica, la información de los censos económicos 2004 permite corroborar que en los últimos 10 años la estructura de la economía por estratos de personal no presenta cambios significativos.

Tabla 22  
Personal ocupado por estratos: perspectiva histórica<sup>27</sup>.  
(Porcentajes).

Número/año.	1993	1998	2003
0 a 2	24.7	23.6	18.5
3 a 5	13.7	13.0	12.8
6 a 10	7.3	7.2	7.0
11 a 15	4.0	3.9	3.7
16 a 20	2.8	2.7	2.7
21 a 30	4.9	3.8	3.9
31 a 50	5.0	4.7	5.0
51 a 100	7.2	6.4	7.0
101 a 250	10.3	9.8	10.4
251 a 500	7.6	7.8	8.5
501 a 1000	6.4	7.3	7.1
1001 Y más	6.8	9.8	13.3

La estructura económica es heterogénea al concentrarse el personal ocupado según los estratos, en los rangos extremos como muestra la tabla 22.

---

<sup>27</sup> Fuente: INEGI (2005j).

Los mismos censos económicos muestran la permanencia de las unidades económicas del sector manufacturero en función del año de inicio de operaciones.

Así, al relacionar el año de inicio de operaciones con el tamaño de las unidades económicas, se observa que a menor tamaño del establecimiento se reduce su expectativa de permanencia en el mercado.

Las unidades micro, presentan una proporción mayor de aperturas recientes entre 1998 y 2003 respecto de las unidades ubicadas en otros rangos. Conforme se incrementa el tamaño de los establecimientos menor es el número de aperturas en el corto plazo.

Con base en lo anterior, 53% de las unidades económicas que ocuparon hasta 10 personas iniciaron actividades después de 1998, tal como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23

Industrias manufactureras. Tamaño de la unidad económica en función del año de inicio de operaciones<sup>28</sup>.  
(Porcentajes).

Tamaño/año.	Antes de 1998.	De 1998 a 2003.
Micro.	47	53
Pequeña.	66	34
Mediana.	78	22
Grande.	82	18

También es importante mencionar los porcentajes relativos al personal ocupado en las PYMES, por lo cual, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEGI (2005j), los estratos hasta 10 personas ocupadas concentraron 94.9% de las unidades económicas, 38.3% del personal ocupado total y generaron únicamente 11.6% de la producción bruta total.

---

<sup>28</sup> Fuente: INEGI (2005j).

En particular, en el estrato hasta dos personas ocupadas se ubicaron más de dos tercios de las unidades económicas (70.5%), una de cada 5 personas ocupadas y aportó 4.8% a la producción bruta total.

Por el contrario, las empresas ubicadas en los estratos con más de 100 personas ocupadas, generaron 70.7% de la producción bruta total con 39.3% de la fuerza laboral y con menos del 1% de las unidades económicas a nivel nacional. (INEGI, 2005j).

Retomando a las industrias manufactureras y considerando el tamaño de las unidades económicas en estas industrias, los resultados censales se muestran en la tabla 24.

Tabla 24  
Tamaño de las unidades económicas  
en las industrias manufactureras<sup>29</sup>.

Estratos de Personal ocupado		unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%
Total manufacturas		328,718	100.0	4'198,579	100.0	2'732,718,051	100.0
0 a 10	Micro	298,678	90.9	762,103	18.2	92'382,063	3.4
11 a 50	Pequeños	19,754	6.0	431,768	10.3	154'773,830	5.7
51 a 250	Medianos	7,235	2.2	810,095	19.3	474'197,082	17.4
251 y más	Grandes	3,051	0.9	2'194,613	52.3	2'011,365,076	73.6

Por otro lado en las actividades de comercio, las microempresas representaron 97.0% del total de las unidades económicas, 62.1% del personal ocupado total y 32.6% de la producción bruta total, siendo los micro establecimientos los que más aportaron a la producción, seguido de los grandes (101 y más personas) con 29.9%, según los resultados de los censos económicos 2004.

<sup>29</sup> Fuente: INEGI (2005j).

Otro sector importante es el de servicios, el cual no se puede dejar de lado puesto que de las 1'013,743 unidades económicas que operaron en los sectores de servicios, 94.7% se concentraron en el estrato de 0 a 10 personas, dieron empleo al 42.2% del personal dedicado a los servicios. En cambio, las unidades económicas grandes ocuparon al 33.6% del personal ocupado total y generaron 57.6% de la producción bruta total (INEGI, 2005j).

Con relación a la categoría jurídica de la industria manufacturera cabe mencionar que de las 328,718 unidades económicas que existían en 2003, de acuerdo con los censos económicos 2004, las más frecuentes fueron personas físicas y sociedades mercantiles como se muestra en la tabla 25.

Tabla 25  
Industrias manufactureras por  
categoría jurídica, según tamaño  
de la unidad económica<sup>30 31</sup>.  
(Porcentaje).

Tamaño de La unidad economica	Persona física	Sociedad mercantil	Otras*
Micro	96.2	3.5	0.3
Pequeña	38.2	59.8	2.0
Mediana	4.1	92.2	3.7
Grande	1.1	96.3	2.6

Continuando con las industrias manufactureras en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) están conformadas por unidades económicas dedicadas

<sup>30</sup> \*Otras: sociedades cooperativas; asociaciones o sociedades civiles; servicios y comercios del sector público; administración pública y defensa.

<sup>31</sup> INEGI (2005j).

principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También, se consideran manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como: los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas, los licores, entre otros.

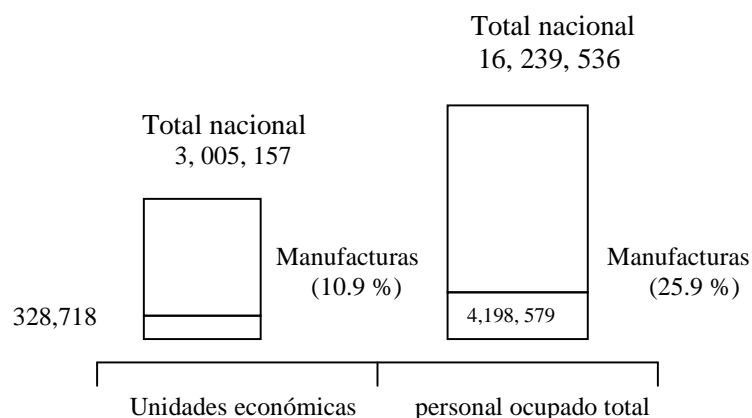
Según los censos económicos 2004 de INEGI, las unidades económicas de las industrias manufactureras fueron 328,718 en todo el país durante el 2003, cifra que representó el 10.9% del total.

Las actividades manufactureras que sobresalieron por el número de establecimientos fueron la industria alimentaria con 116,303 (35.4% del total del sector), en donde destacaron las tortillas; la fabricación de productos metálicos, 49,650 (15.1%) en su mayoría herrería; y la fabricación de productos a base de minerales no metálicos, 25,037 (7.6% del total) de los cuales muchos son productores de ladrillos y de alfarería.

La importancia de las industrias manufactureras en la economía mexicana en cuanto al personal ocupado se puede observar en la figura 4.

Cinco de los 21 subsectores en que el SCIAN divide al sector de las industrias manufactureras, acumularon más de la mitad (52.4%) de personal ocupado total en este sector: la industria alimentaria aportó 16.6%; la fabricación de prendas de vestir 10.6%; la producción de productos metálicos 6.7% y el equipo de computación y otros equipos electrónicos participó con 6.3 %. (INEGI, 2005k).

Figura 4  
 Importancia de las industrias  
 manufactureras en la economía, 2003<sup>32</sup>.



En relación a los apoyos financieros en la región, se puede tomar lo descrito por Granjeno (2008) donde informa que a Celaya llegarán apoyos para las PYMES, como parte de la estrategia que desarrolla el gobierno de Guanajuato para hacer frente a la recesión mundial. Su afirmación la sustenta con lo mencionado por el delegado de la Secretaría de Economía, José Mendoza Márquez, ya que dice se han implementado programas a nivel nacional que están acorazando la economía mexicana para no tener los impactos que están teniendo otros países.

Asegura el delegado que se apoya a los diferentes sectores con canales de financiamiento, y que serán abiertos a las MIPYMES y en todos los bancos la SE ha aportado recursos para las garantías y de esta manera las instituciones de crédito puedan ofertar los financiamientos, dentro de ellos se encuentra Banorte, Santander, HSBC, Banco del Bajío y todos los bancos. Paralelo a ello se habla de otros programas de capacitación y asesorías a las empresas para mantenerse y hacer frente a la crisis.

A través de las Incubadoras de Empresas también se está trabajando, por lo que destacó la que se encuentra en el Instituto Tecnológico de Celaya, donde se brindan apoyos a las

<sup>32</sup> Fuente: INEGI (2005k).



personas que quieren emprender un negocio, orientándolos sobre todos los procesos que se deben de seguir para que pueda dar resultados.

## **1.2. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU ENTORNO.**

El objeto de este apartado es describir con el mayor detalle y actualización posible que permiten las fuentes de información existentes, los componentes elementales de un negocio, el ciclo de financiero de las empresas, los problemas más comunes de las PYMES y qué aspectos se deben de analizar al estar implementando una empresa de este tipo. Lo anterior debido a las diferencias, carencias y desfases de competitividad del sector empresarial frente a los nuevos y más exigentes requerimientos del entorno económico mundial. Como se trató el apartado anterior, las pequeñas y medianas empresas constituyen la abrumadora mayoría de unidades productivas en México, por lo tanto el conocimiento de la organización en el proceso de creación de pequeñas empresas, junto con la influencia de diversos factores del entorno (capital social, infraestructura, tecnología y estructura sectorial, capital humano, entre otros), serán una guía al afrontar los factores de competitividad, que son el fundamento del nuevo entorno económico.

### **1.2.1. Los componentes elementales de un negocio.**

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo menor, con un mínimo de esfuerzo y desde luego, al mejor costo posible. Ni las empresas, ni las condiciones económicas permanecen estáticas, por lo tanto las políticas, el sistema de organización, los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio que a fin de hacer el mejor trabajo posible, cada componente

debe ser utilizado con máxima eficiencia. Los componentes básicos que atienden a su objetivo son: materiales, humanos, técnicos y financieros (Rodríguez, 2002).

A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes para aclarar los conceptos relativos a estos factores indispensables.

#### *A. Elemento material.*

Los recursos materiales como los bienes tangibles, propiedad de una organización; se incluyen los siguientes:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos y herramientas.
- Materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados. (Rodríguez, 2005, p. 190).

Ollet et al. (1997) dicen que la empresa debe adoptar materiales estandarizados (aquellos que han sido creados bajo un mismo patrón) siempre que sea posible y no olvidar las reglamentaciones que impiden o dificultan el uso de determinados materiales (toxicidad, inflamabilidad, contaminación medio ambiental, etc.).

Es importante tener clara la función básica de cada elemento (transformación, aplicación, montaje, verificación, envasado, etc.). No se debe caer en error de basar la decisión exclusivamente en criterios de capacidad y costo, si no también se debe tener una clara planeación y administración de dichos recursos.

Rodríguez (2003) comenta que para efectuar la planeación de materiales, se deben analizar los aspectos siguientes:

- Compras.
- Transporte externo (embarque, trafico, recibido o entrega).

- Transporte interno (manejo de materiales).
- Almacenamiento de materiales (control de inventarios.).

Rodríguez (2005) señala que los recursos materiales o físicos, resultan elementales para el éxito o fracaso de una organización. Lo vital de su administración es el lograr el equilibrio en su utilización; tan dañino es para una organización la escasez de los recursos en cuestión como su abundancia, ya que cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica para la empresa. De ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado importancia. La tabla 26 muestra un ejemplo de las fortalezas y debilidades de estos recursos para poder distinguir y afrontar los riesgos.

Tabla 26  
Fortalezas y debilidades de los recursos materiales<sup>33</sup>.

Fortalezas.	Debilidades.
Adecuada planeación de recursos materiales.	Falta de planeación de recursos materiales.
Organización centralizada bajo un solo jefe de área.	Escasez de espacio para almacenar materiales.
Operación eficiente del área.	No se logran mantener la calidad de los materiales.
Se mantiene continuidad en el abastecimiento de materiales.	Falta de un sistema de control interno de recursos materiales.
Se evitan desperdicios de materiales.	Se presentan constantemente solicitudes imprevistas de materiales.
Capacidad y habilidad del personal.	
Adecuado ambiente organizacional.	

<sup>33</sup> Fuente: Rodríguez (2005, p.191).

### *B. Elemento humano.*

Para que el negocio reporte mayores utilidades y ofrezca una mejor rentabilidad es necesario que cada uno de los componentes que lo integran funcionen de manera adecuada, tal es el caso de los recursos humanos, el componente humano de una organización. Todo ente social debe de otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El factor humano, es decisivo en todas las fases de operación de todo tipo de organización, puede ser la de inicio, de crecimiento y desarrollo (Rodríguez, 2005).

Dessler y Varela (2004, p. 81) ejemplifica como el aspecto humano es necesario e importante dentro de la organización

Los automóviles baratos y de alta calidad cómo Toyota y Saturn no son el resultado sólo de complejas máquinas automatizadas. En vez de ello, son resultado de empleados fuertemente comprometidos que trabajan duro y con autodisciplina, para fabricar los mejores vehículos al menor costo posible.

Con el ejemplo anterior es evidente que la fuerza humana es sumamente importante, se puede distinguir que no siempre los instrumentos tecnológicos o materiales que existen en la organización son suficientes, ya que el trabajo humano debe de intervenir en varios puntos dentro de la organización, tal es el caso de la producción, la administración, etc.

En la actualidad el empleado constituye el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva y es él quien precisamente da un gran impulso para que la organización se encuentre situada en un adecuado punto dentro del campo de acción en el mercado, para que este aspecto funcione se ha llevado a la creación de la administración de recursos humanos.

Wayne y Noe, (2005, p. 93) describen que:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por lo tanto con la administración de recursos humanos se puede observar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización, tanta que incluso este aspecto señala que implica no sólo la satisfacción de la organización, si no también la propia satisfacción del empleado mismo, puesto que para que el empleado brinde su mayor rendimiento tiene que estar bien con él mismo, para así estar bien y cumplir con los aspectos que requiere y que le pide la organización a la cual pertenece.

La organización debe estar consiente de que este elemento es de vital importancia, tanto que debe de existir un departamento encargado de dirigir o de ocuparse de este aspecto, este departamento será el de recursos humanos.

Para Delgado y Ena (2005, p.134) “El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.”

Rodríguez (2005) afirma que el factor humano, representa uno de los renglones más elevados de los gastos, por tal motivo deben de valorarse. Tal evento se debe de enfocar por ejemplo, a qué aptitudes y habilidades posee el personal y qué debilidades se observan en los recursos humanos; la tabla 27 muestra un ejemplo de las fortalezas y debilidades de esté recurso.

Tabla 27  
Fortalezas y debilidades de los recursos humanos<sup>34</sup>.

Fortalezas	Debilidades.
Edad promedio del personal operativo 34 años.	Personal administrativo con edad promedio de 50 años.
La formación del personal operativo es calificado.	El 50% del personal administrativo tiene formación semicalificada.
Experiencia amplia del personal administrativo.	Falta de una planeación de capacitación del personal.
Existe cohesión del equipo de trabajo administrativo.	La rotación del personal operativo es por arriba de la media.
Valores comparativos entre todo el personal.	Poca cohesión del personal operativo.
Poca rotación de personal a nivel administrativo,	Poco eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La importancia del recurso humano radica que al ser el componente que basándose en sus conocimientos y en la tecnología, dirige a la entidad hacia los objetivos previstos, efectuando las actividades requeridas con apego a los índices de calidad por ella adoptados (Paz, 2004).

Gómez (s.f.) narra que una vez realizada la actividad y la elaboración de cualquiera que sea el producto que fabrique la empresa o el servicio que preste, el pequeño empresario no debe olvidar ni dejar abandonado todos los aspectos que se incluyen en el trabajo presentado, pues contempla lo necesario para ofrecer un adecuado clima laboral a sus trabajadores y además proporcionar las herramientas básicas para el desarrollo y crecimiento con bases y prosperidad en su negocio.

---

<sup>34</sup> Fuente: Rodríguez (2005, p. 189).

Se sabe que las pequeñas empresas en ocasiones carecen de departamentos formales y trabajan con saturación de actividades y solo alcanzan a realizar las que exige el establecimiento; sin embargo, no hay que pasar por alto el compromiso que asume un empresario ante la sociedad y con sus trabajadores. La responsabilidad con el recurso humano es esencial en su tarea y en sus objetivos. El objetivo principal del pequeño empresario es vender, pero también debe saber que para tener un presente sólido y un futuro prometedor, debe reconocer que el elemento humano es su herramienta fundamental para cumplir con su objetivo principal, y para ello debe saber motivar estratégicamente a todo su personal.

Pérez (s.f.) por su parte refiere que la administración de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa es importante conocerla, porque es fundamental el personal, aunque no se tengan departamentos específicos para él, pero sí se tiene que tomar en cuenta en la planeación del factor humano.

El empresario PYME debe conocer a quién va a tener trabajando, de dónde se desprende la capacitación, aspecto que debe de tomar siempre en cuenta, porque si se pasa por alto la empresa decaerá y no tendrá trabajo de calidad.

También el empresario no debe dejar pasar el aspecto salarial, ya que a la empresa le corresponde estar constituida por adecuados salarios y prestaciones, que motiven a sus colaboradores a trabajar más, y evitar las fugas de trabajadores en la compañía.

### *C. Elemento financiero.*

Paz (2004) opina que los recursos financieros de la empresa son el dinero o valores que obtiene y aplica en el transcurso de su vida activa, por medio de la compra y venta de sus recursos materiales.

Para Rodríguez (2005) los recursos financieros son tanto los elementos monetarios propios y los ajenos con que cuenta una empresa, y que son vitales para el ejercicio de sus operaciones.

Se puede mencionar que los recursos propios son dinero en efectivo, las aportaciones de los socios o del dueño y las utilidades que genera la misma compañía; mientras que los ajenos, son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o por emisión de acciones y valores.

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de la empresa, consiste en el uso óptimo de ellos, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad. En el significado de finanzas, está implícito el adecuado aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos.

Continúa refiriendo Rodríguez (2005) que se pueden utilizar diferentes instrumentos para valorar los recursos financieros de una organización a corto, mediano y largo plazo, entre ellos se puede mencionar el análisis de razones, el flujo de fondos y modelos financieros basados en computadora.

Con lo anterior se busca valorar las fuerzas y debilidades financieras, a mediano y largo plazo del ingreso neto y utilización total de activos. Además de los análisis anteriores, es útil calcular la cantidad de recursos que habrá que volver a invertir en la compañía durante la planeación a fin de mantener su tasa corriente de crecimiento. La cantidad de flujo de efectivo que genera la empresa durante un período determinado debe de compararse con los requisitos de reinversión para determinar si se podrá sostener el propio crecimiento de la empresa con los recursos financieros internos. En el mismo tenor de ideas el cálculo indicará el nivel de recursos adicionales que se necesitan si la organización no pudiera sostener internamente su crecimiento, o la cantidad de exceso de dinero en caja que arrojará para sostener otros negocios de empresa si fuera capaz de financiarse internamente.



Alonso y Ocegueda (2006) dicen que para la gestión de cada uno de los recursos empresariales es necesaria la existencia de un área específica en la empresa. Cada una de ellas con un responsable en sus cuatro áreas básicas: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. La función de finanzas es cuidar uno de los recursos más costosos de la organización: los recursos financieros, son los que dan a la empresa la posibilidad de contratar personal, adquirir instalaciones, maquinaria y equipo, compra de insumos, invertir en la producción de bienes o servicios; la función financiera se encuentra en dos aspectos importantes de los recursos financieros: la rentabilidad y la liquidez.

La tabla 28 infiere un ejemplo de las fortalezas y debilidades de los recursos financieros.

Tabla 28  
Fortalezas y debilidades de los recursos financieros<sup>35</sup>.

Fortalezas.	Debilidades.
Adecuada planeación de los recursos financieros.	Deficiente planeación de recursos financieros.
Buena selección de medios de financiamiento.	Mala selección de medios de financiamiento.
Correcto manejo de crédito.	Deficiente manejo de crédito.
Adecuada determinación del capital de trabajo.	No se determina técnicamente el capital de trabajo.
Existe una correcta aplicación de recursos.	La aplicación de recursos es deficiente.
Se cuenta con datos sobre el crecimiento.	No existen datos sobre el crecimiento.
Adecuada administración de la estructura financiera.	Deficiente administración de la estructura financiera.

<sup>35</sup> Fuente: Rodríguez (2005, p. 190).

Olmos (2007) alude que una de las principales preocupaciones de los emprendedores es el financiamiento. Por lo regular, una inversión requiere financiamiento, esto consiste en obtener préstamos que deben liquidarse (financiamiento por endeudamiento) o compartir la propiedad (financiamiento por venta de participación)

Hellriegel, Jackson y Slocum Jr. (2006) aclaran que antes de empezar un negocio, los emprendedores que son exitosos planean con más cuidado que los que fracasan. Una herramienta que les ayuda a hacerlo es el plan de negocios. Un plan de negocios describe la idea básica que es fundamento para el inicio y delinea cómo puede convertirse en realidad esa idea.

Varela (2001) comenta que con mucha frecuencia se intenta explicar la poca capacidad empresarial de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario en su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto.

Continúa explicando Varela (2001) que la consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales desempeña un papel básico en facilitar la adquisición de ellos.

La falta de recursos es, en la mayoría de los casos, un efecto y no la causa de una falla empresarial. Los recursos no se consiguen por una de las siguientes causas: fallas en las habilidades empresariales, oportunidad de negocio que no este debidamente estructurado, falta de contactos personales o limitaciones estructurales del entorno. Esta última causa se sobre utiliza como explicación, justificación o disculpa de los bajos niveles empresariales de algunas personas o grupos, pero si se miran detalladamente las situaciones específicas, es muy posible que se encuentren fallas sustanciales en los otros componentes y que pueda comprobarse que muchas otras personas en las mismas circunstancias ambientales han sido capaces de iniciar y llevar a cabo, en forma exitosa,

negocios o empresas nuevas. Por lo tanto es importante conocer y tener la facilidad de adquirir el capital que el negocio requiere para iniciar actividades productivas

En cuanto al capital inicial necesario para arrancar una empresa Olmos (2007) dice que el emprendedor tiene que determinar cuánto dinero y recursos invertirá para iniciar su negocio. La capitalización se considera como la obtención de todos los activos de capital necesarios para operar un negocio. Los activos de capital incluyen todo el equipo, el inventario y los recursos de operación (incluyendo el efectivo) que el negocio posee y utiliza en la operación de sus actividades. El punto es que el reto del emprendedor es conseguir el financiamiento para obtener todos los elementos necesarios a fin de iniciar la organización de una manera exitosa; debido a que en varios casos la mayor parte del financiamiento provendrá de personas externas, los datos se recopilarán, analizarán y presentaran en un plan financiero que debe ser claro y objetivo para mostrar a los inversionistas potenciales que el proyecto es lo suficientemente atractivo para obtener los recursos económicos necesarios para iniciar. Los estados financieros anuales deben incluir un estado de pérdidas y ganancias y un balance general. Otros elementos básicos de la selección financiera son: el pronóstico de efectivo y el análisis del punto de equilibrio. Una vez obtenido el capital inicial es importante considerar el costo de inicio de operaciones que a continuación se menciona.

Olmos (2007) refiere que al calcular la inversión es necesario considerar dos categorías principales: los costos relacionados con todos los activos (la maquinaria, el mobiliario, los vehículos, etc.) que debe utilizar para trabajar de manera adecuada, y todos los gastos que se realizan una sola vez, como los gastos de restauración, requisitos legales, permisos y otros, ofertas por apertura, etc. Es necesario llevar a cabo un control de operaciones mediante registros financieros, que ayuden al emprendedor a conocer la información del negocio cuando se requiera para la toma de decisiones futuras.

Hellriegel, et al. (2006) mencionan que existen dos registros financieros importantes para un negocio: la declaración de ingresos (estado de resultados) y el balance general.

Estos reportes son importantes no solo para los administradores del negocio, sino también para inversionistas y prestamistas.

Entre los registros que suelen mantenerse para documentar el desempeño del negocio se encuentran los siguientes:

- Registro de efectivo (enumera todas las entradas y salidas de efectivo).
- Registros de cuentas (identifica todas las compras y ventas a crédito).
- Registro de inventarios (identifica el tipo y la claridad de productos disponibles para su venta).
- Registro de nomina (proporciona información sobre los empleados y sus salarios).
- Registro de activos (identifica inmuebles, equipo y propiedad del negocio y su valor).

Estos registros se emplean para compilar la declaración de ingresos y el balance general.

Hellriegel, et al. (2006) describen una declaración de ingresos como un informe financiero que muestra ingresos, gastos e ingresos netos (utilidades o pérdidas) durante cierto período. Por lo regular, esta declaración cubre un período de tres meses o de un año, pero en un nuevo negocio podría prepararse mensualmente. La declaración de ingresos anual es importante porque muestra el comportamiento del negocio durante ese período. También es la base para el pago de impuestos y la toma de decisiones.

Un balance general es una declaración financiera que enlista los activos (propiedades) y los pasivos (deudas) del negocio. También muestra el valor neto, al que también se le denomina participación del propietario o socios. La ecuación para obtener el valor neto es:

$$\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Valor neto}$$

En un balance general, ambos lados de la declaración deben estar equilibrados. Tal como se muestra en el siguiente balance, el lado derecho suma el total de los pasivos y el valor neto para mostrar que el resultado es igual al valor de los activos.

La ecuación básica para calcular el balance general es:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Valor neto}$$

El balance general del negocio muestra el valor de una compañía en una fecha específica, la cual es generalmente el último día del año. Uno de los usos de este balance es comparar el valor neto del negocio con el del año anterior.

Si el negocio está funcionando, el valor neto presentará un aumento de un año a otro. Algunos negocios incluyen datos comparativos de años anteriores en sus balances generales.

La declaración de ingresos y balance general son reportes financieros importantes. Los administradores los revisan y analizan para determinar el comportamiento del negocio. Las comparaciones de las operaciones con otros negocios similares. El mejoramiento de la rentabilidad de la compañía es el principal objetivo de la administración de los recursos financieros.

#### *D. Elemento técnico.*

El último de los elementos que integran a una empresa son los recursos tecnológicos, elementos necesarios para cumplir la misión de cualquier organización

Hernández y Rodríguez (1994) plantean que los recursos técnicos son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los recursos, pueden ser:

- 1.- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- 2.- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Es importante tomar en cuenta estos puntos por ser esenciales al inicio y formación de la empresa, al igual que se deben considerar las innovaciones a realizar en la empresa para su mejoramiento continuo.

Alonso y Ocegueda (2006, p. 165) aportan a la idea anterior diciendo que:

“Son todos los elementos que la empresa utiliza para colocar sus productos en el mercado, así como para planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades”.

La innovación cobra importancia en la actualidad y aún más para las PYMES que deben enfrentar grandes retos para poder seguir siendo competitivas en los mercados actuales. La innovación de un producto comporta incertidumbre técnica y de mercado. El compromiso de la alta gerencia afecta positivamente al éxito de una innovación. El compromiso debe dirigirse a la dotación de los recursos adecuados, el seguimiento continuo de un proyecto, objetividad en la evaluación de las posibilidades técnicas y comerciales del proyecto, respecto a la autonomía del personal asignado (Fernández, 2005).

Los procesos de innovación tecnológica, Hidalgo, León y Pavón (2002) los definen como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de nuevos productos manufacturados, o a la utilización comercial de nuevos procesos técnicos, por lo tanto las funciones de la innovación son múltiples y constituyen la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos a largo plazo, conduciendo a nivel macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica. La innovación la traduce en los siguientes hechos:

\_ Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios.

- \_ Renovación y ampliación de los procesos productivos.
- \_ Cambios en la organización y en la gestión.
- \_ Cambios en las calificaciones de los trabajadores.

El proceso de invención cubre las acciones dirigidas a la creación de nuevas ideas y su puesta en funcionamiento, este proceso constituye una de las aristas que integra la dimensión de la innovación en la gestión del conocimiento (Dubrin y Mascaró, 2000).

Flórez (2007) opina que se está viviendo una revolución tecnológica sin precedentes. Existe un entorno cambiante lleno de amenazas para las empresas establecidas, pero también repleto de oportunidades para la explotación de nuevas necesidades.

En la actualidad se debe estar atento no solo a los cambios, sino convivir con el cambio.

La empresa debe ser flexible, creativa, reconociendo los cambios y explotarlos.

Para ello es necesario transformar algunos principios organizativos que son:

- La creación de una organización pensante. El personal de la empresa debe estar atento a amenazas y oportunidades tecnológicas, de mercado de nuevos productos o servicios; para en el momento que se presenten puedan combatirlas y aprovecharlas.
- Organizarse para evaluar e implementar. Establecer cauces para evitar el abandono de nuevas ideas.
- El trabajo en equipo. La creación de mecanismos integradores, multidisciplinarios es un aspecto de singular importancia en la gestión de la innovación.
- La relación en redes de trabajo. Las empresas más innovadoras son las que mantienen un alto nivel de relaciones con el exterior.

Concluye Flórez (2007) que la empresa debe de concebirse en una red de colaboradores que complementen sus capacidades básicas, aquellas que firman el alma de la empresa. La red de relaciones debe incluir toda una serie de servicios externos públicos y privados desde los centros tecnológicos, las empresas consultoras en gestión estratégica, las universidades, la colaboración con los competidores para el desarrollo de nuevos productos, los tratados internacionales, entre otros.

La innovación y mercadotecnia van de la mano, Robles y Alcérreca (2000, p.141) describen que para poder evaluar el papel que juega la mercadotecnia en el mundo de los negocios basan su idea en la opinión de Peter Drucker que dice “la mercadotecnia y la innovación producen resultados; todo lo demás son costos”.

Partiendo del punto anterior, la mercadotecnia debe de considerarse como un auténtico motor de la actividad empresarial, debido a su actividad de contactar a la empresa con el mercado, convirtiéndose por lo tanto en el único generador de ingresos para las organizaciones.

Describe García (1994) que el desarrollo tecnológico se ubica en un contexto económico y social. En efecto, una multitud de factores socio-económicos e instituciones ejercen su influencia cuando se trata de crear y explotar los recursos científicos y técnicos de una comunidad. Por eso, la innovación tecnológica debe ser considerada como un proceso socio-organizador, por medio del cual los conocimientos científicos se transforman en productos y servicios que entran en el circuito económico.

La aplicación de los conocimientos tecnológicos desarrollados por los organismos de investigación o por las grandes empresas plantea un cierto número de problemas relativos a las PYMES, cuyos recursos en la investigación y desarrollo son limitados. En concreto se produce un estrangulamiento en el momento de la transformación de los conocimientos técnicos elaborados en los laboratorios en productos de alta tecnología comercializables en los mercados. La debilidad de los medios empleados para la comercialización es un problema que encuentran muchas veces las PYMES industriales



Un medio de solución para las PYMES, pueden ser los Centros Tecnológicos, ya que reúnen en un marco apropiado para la innovación a las empresas, los laboratorios de investigación, las instituciones de formación y ciertos servicios administrativos. Las industrias pueden beneficiarse con:

Establecimiento de contactos de las PYMES con las universidades.

Bolsa de negocios para poner en relación a las empresas que ofrecen y piden soluciones tecnológicas aplicables a las PYMES.

Asistencia en estudios de mercado y búsqueda de salidas para nuevos productos.

Establecimiento de una red de consejeros capaces de responder a las demandas de información de orden técnico y comercial (García, 1994, p.60).

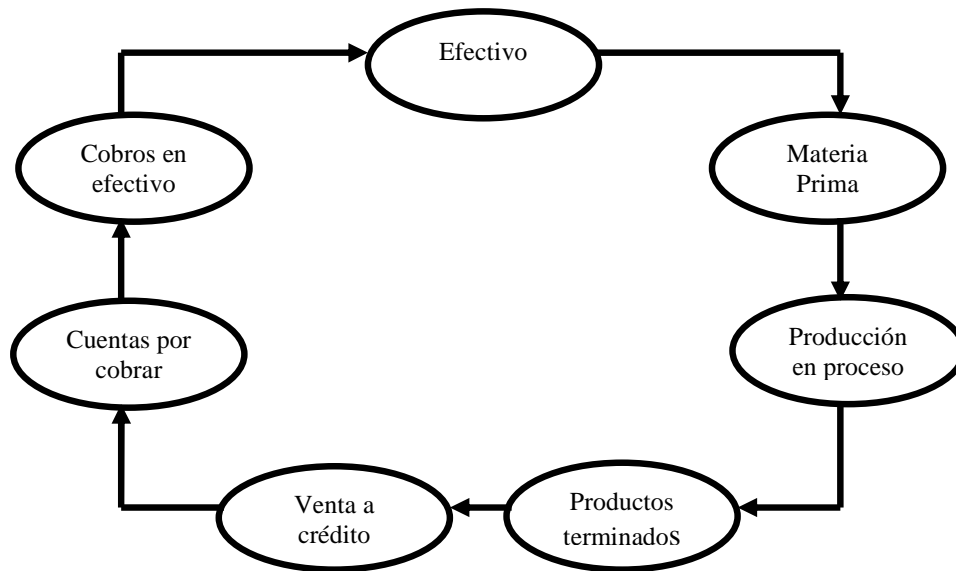
### **1.2.2. El ciclo financiero de una empresa.**

Sin duda una de las razones por las cuales un negocio tiene éxito es el perfecto conocimiento del funcionamiento de la empresa, desde las operaciones más simples hasta las grandes transacciones con otras entidades económicas.

Cada empresa desarrolla sus funciones a través de ciclos, los cuales, según el Moderno Diccionario de Contabilidad (4ta. ed.) (2002, p. 49) son “un período que, una vez concluido, vuelve a iniciarse con las mismas características básicas que en el anterior”

Por lo que algunos autores mencionan que los ciclos de una empresa pueden ser operativos, contables y/o financieros. El ciclo operativo “es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado” Gitman (2003, p. 496).

Figura 5  
Ciclo Operativo de una entidad industrial<sup>36</sup>.



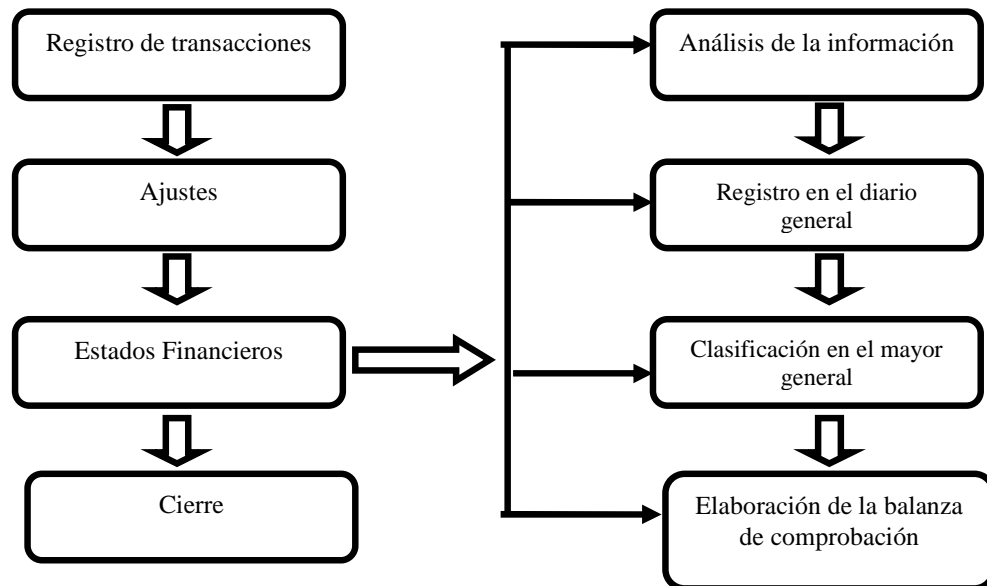
Horngren, Sundem y Elliott (2000, p.43) señalan que “en general las empresas siguen un ciclo operativo similar (llamado también ciclo de efectivo o ciclo de ganancias)”.

Durante el ciclo la empresa utiliza el efectivo que posee para adquirir bienes y servicios, que vende después a sus clientes; ellos a su vez pagan efectivo, reiniciándose así el ciclo. Una empresa de tipo industrial suele llevar a cabo algunas variantes en el ciclo de efectivo como se muestra en la figura 5.

Ahora bien, el ciclo contable de un negocio “es el proceso mediante el cual se clasifica, ordena y resume la información contable para obtener el balance de situación final y la cuenta de pérdidas y ganancias” según (García y Jordá , 2004, p. 77). En forma gráfica se puede clarificar con la figura 6.

<sup>36</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de Horngren , Harrison y Bamber (2003).

Figura 6  
Ciclo contable de una empresa<sup>37</sup>.



Una vez ya descritos los ciclos anteriores se ahondará en el ciclo financiero de la empresa, mismo que se desarrolla por el nivel de importancia que ejercen las finanzas y el buen conocimiento de éstas para el ejercicio de un negocio.

Se debe comenzar por establecer algunas de las definiciones de ciclo financiero, una de ellas es la que menciona NAFIN (2004b), la cual establece que:

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).

<sup>37</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de Guajardo (2004, p. 88)

Otra definición del ciclo financiero, es la que establece Laborda y De Zuani (2004, pp. 66 y 67).

El ciclo financiero comienza con la captación de recursos financieros (financiación) que se aplican a la compra y pago de bienes de activo fijo (inversión), los cuales se van liquidando progresivamente a través del proceso de amortización técnico-económica, mediante el cual se va incorporando, al coste de producción, al valor de la parte de los activos fijos consumida en cada ciclo productivo, y que será recuperada con el cobro de las ventas (des-inversión-parcial), quedando reflejada en la amortización acumulada, destacando que suelen ser necesarios bastantes ciclos de explotación para completar un ciclo de capital.

Las dos definiciones a pesar de la diferencia en su tamaño, son muy similares en su esencia, ya que se muestra en las dos que el ciclo financiero en resumen es el constante movimiento de activos para convertirlos en otro tipo de recursos con los cuales poder seguir operando la entidad.

Rodríguez (2003, p.78) describe que la semejanza fundamental de las empresas se encuentra en el ciclo financiero, el cual constituye la base para clasificar sus operaciones en apartados, los cuales son:

1. Apartado del Activo. Se constituye por la inversión del capital propio en distintos bienes, cuyo giro es el fin de la empresa.
2. Apartado del pasivo. Se forma por el capital ajeno cuando el capital propio es insuficiente cuya aplicación va a ser en beneficio de la empresa.

3. Apartado de los ingresos. Se representa por la obtención de productos de las inversiones que se hayan realizado.
4. Apartado de los egresos. Son todas las erogaciones de gastos destinados a obtener los productos anteriores y a la vez constituyen el costo de los mismos.
5. Grupo de orden. Se determina por consideraciones de los derechos y responsabilidades contingentes o eventuales en que puede incurrir la empresa.
6. Cuentas puente y liquidadoras o de distribución. Da lugar al establecimiento y acomodamiento del plan de cuentas a determinadas normas de carácter administrativo.
7. Y el apartado del capital. Éste se forma por las aportaciones de capital propio de la empresa.

Es decir en este último apartado se recaudan los fondos suficientes para echar a andar el proyecto a través de la financiación.

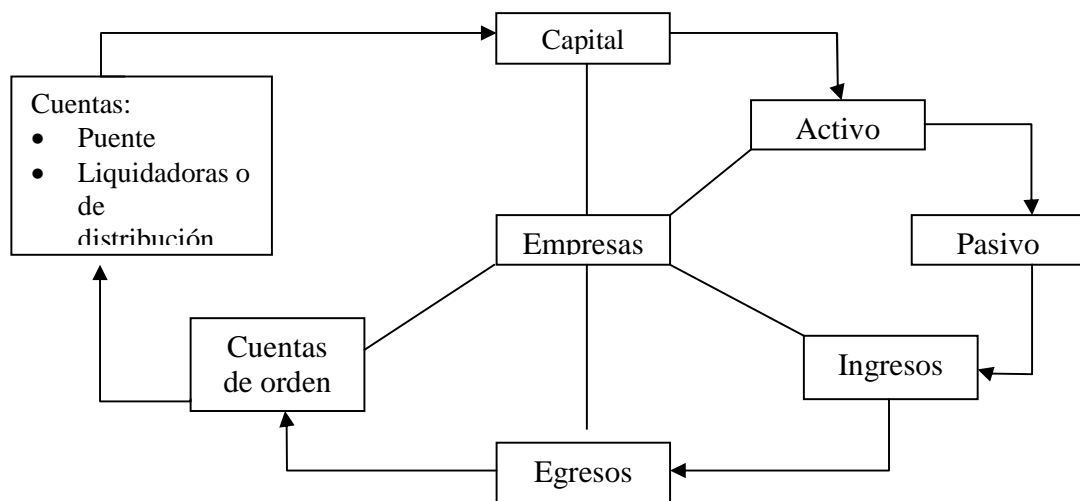
Sanchis y Ribeiro (1999) señalan que la decisión de financiamiento es la selección entre los diversos medios y determinar, al mismo tiempo, la estructura financiera de la empresa. Además de que dicha estructura se divide en dos clases de financiación propia o la interna y la ajena o externa.

La financiación propia de la empresa según Sanchis y Ribeiro (1999, p. 232) “incluye todos los recursos financieros que son propiedad de la empresa, tanto los externos (volumen de capital social inicial y aportaciones sucesivas posteriores) como los internos (dotación de una parte de los beneficios a reservas).”

En cuanto a la financiación externa es aquella que “se puede recibir de agentes foráneos a la entidad como lo pueden ser préstamos bancarios, préstamos a largo plazo, créditos de proveedores o subsidios y préstamos del gobierno a través de programas sociales” (Soriano y Pinto, 2006, p. 119).

Recordando que se debe buscar contar con unas finanzas sanas, es obligación de la empresa el buscar un equilibrio adecuado entre la financiación interna o autofinanciación y la financiación externa. Los apartados anteriores se muestran en la figura 7.

Figura 7  
Ciclo financiero de la empresa<sup>38</sup>.



El ciclo financiero de una empresa se clasifica en ciclo financiero a corto plazo y ciclo financiero a largo plazo dependiendo de las políticas y necesidades de cada empresa.

Moreno y Rivas (1998, p. 7) definen al ciclo financiero a corto plazo como aquel que:

<sup>38</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p.79).

Inicia con aportaciones en efectivo y puede también obtenerse financiamiento a corto plazo para que estos recursos se empleen en la adquisición de materias para ser usadas en la producción y en el pago de mano de obra y gastos a fin de obtener productos terminados para ser vendidos; en este momento se agrega la utilidad, que se transforma en cuentas por cobrar y que por último se convierten en efectivo. Este ciclo representa el capital del trabajo.

Con atención al ciclo financiero a largo plazo Moreno y Rivas (1998, p. 3) describen que éste, en una empresa, es el que “contiene las inversiones de carácter permanente que se efectúan para cumplir su objetivo, así como los financiamientos a largo plazo y el patrimonio que incluye los resultados del período”.

De lo anterior se deduce que este ciclo es por un período mayor a un año puesto que su convertibilidad en efectivo o la obligación de liquidarse requiere de más de un año, y que por lo tanto las inversiones en inmuebles, maquinaria y equipo intervienen en el ciclo financiero a corto plazo, a través de la depreciación y amortización.

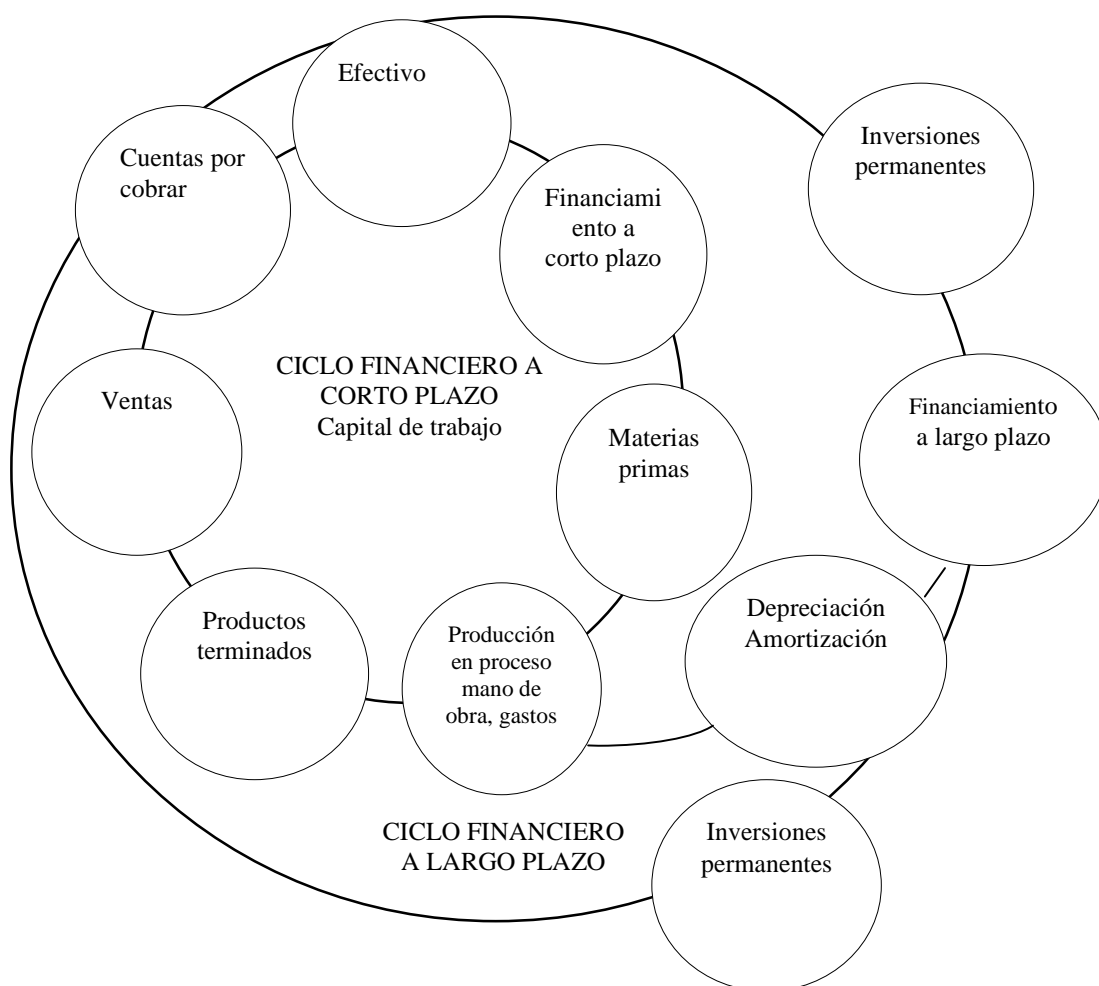
Continuando con el ciclo a largo plazo, Moreno y Rivas (1998, p. 3) dicen:

Que el monto del ciclo financiero a largo plazo se obtiene como resultado de restarle al activo no circulante el pasivo no circulante, dando como resultado normalmente un exceso entre los bienes y derechos que se van a convertir en efectivo en períodos subsecuentes, menos los pasivos a largo plazo que se van a liquidar en años futuros.

Aunado a lo anterior se presenta la figura 8 que muestra los ciclos financieros tanto a corto como a largo plazo de una entidad económica para su mayor entendimiento.

Figura 8

El ciclo financiero a corto y largo plazo de una empresa<sup>39</sup>.



Descomponiendo la figura anterior en partes se llega a lo siguiente:

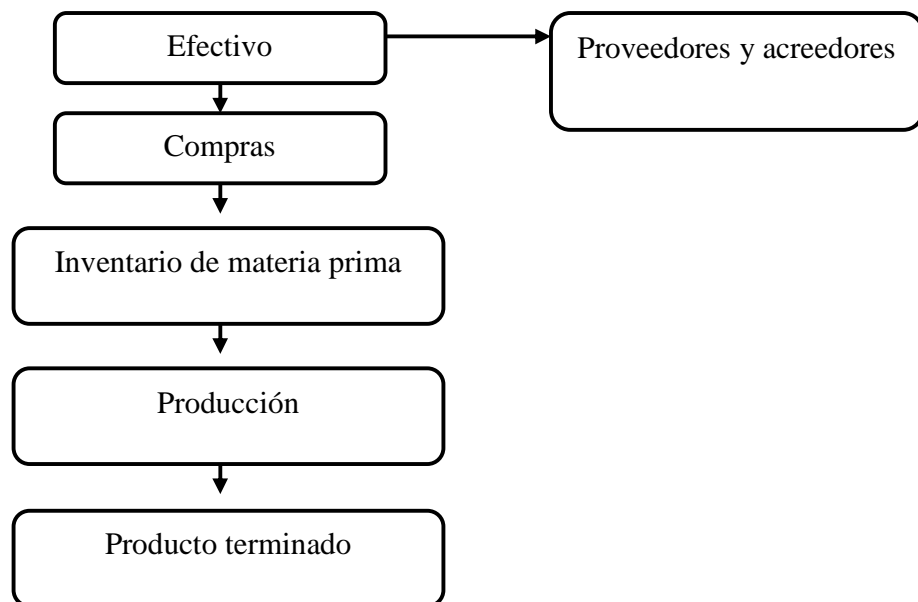
Una empresa al tener el efectivo, ya sea por financiación propia, ajena o por la recuperación de las cuentas por cobrar, o ventas de contado, destina al mismo para la adquisición de materia prima o pago de cuentas por pagar. En dicho proceso intervienen las compras, las cuales son la fuente de abastecimiento de los materiales o materias primas para la empresa proporcionados por los proveedores. Y los materiales son

<sup>39</sup> Fuente: Moreno y Rivas (1998, p. 6).



guardados en el almacén de materia prima hasta que sean llevados a la producción y posteriormente obtenidos los productos terminados listos para su venta. En la siguiente figura 9 se esquematiza lo anteriormente expuesto.

Figura 9  
Etapas que intervienen en las compras de materia prima hasta dejar el producto terminado<sup>40</sup>.



Una vez que la empresa concluye su proceso productivo obtiene de dicho proceso productos terminados los cuales son aquellos artículos que se destinan preferentemente a la venta dentro del curso normal de operaciones de una empresa, siendo almacenados para su posterior venta.

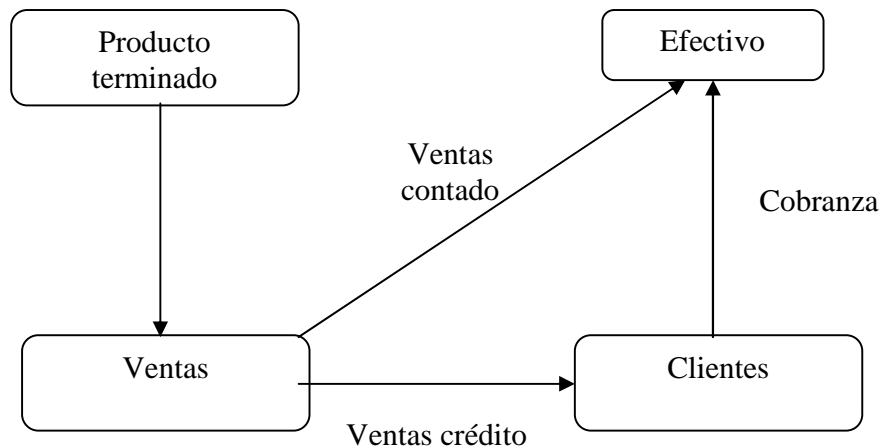
En cuanto a las fases que se llevan a cabo en las ventas y cobro de cuentas por cobrar, se refieren a que las ventas que realiza la empresa pueden ser de contado (efectivo) o a crédito, mismas que son generadoras de las cuentas por cobrar. Al efectuarse el cobro de

<sup>40</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de del Río (2000, p. V-4).

éstas, se incrementa el efectivo, condición indispensable para que la empresa siga operando, lo anterior se muestra en la figura 10.

Figura 10

Etapas que intervienen en las ventas hasta el cobro de cuentas por cobrar<sup>41</sup>.



Reflexionando todo lo anterior, surge una pregunta ¿Cómo se puede tener un correcto conocimiento del funcionamiento de la organización, su ciclo financiero y una verdadera interpretación de los resultados que se están rindiendo? La respuesta a esta pregunta es brindada a través de la identificación de la información pertinente y utilización de herramientas que permitan un tratamiento adecuado de esa información. Dichas herramientas son mencionadas por el Ministerio de Economía de Mendoza, Argentina (2007) en su portal PYME siendo las:

- Técnicas de interpretación de datos (tanto de la empresa como de los mercados de bienes y financieros).
- Técnicas de evaluación competitiva y estratégica.
- Técnicas de pronóstico y proyección.
- Técnicas de cálculo financiero.

<sup>41</sup> Fuente: Guajardo (2004, p.362).

Con una correcta utilización de las técnicas y herramientas anteriores se obtiene como resultado un diagnóstico del “estado de salud” del negocio, y así poder definir el siguiente curso de acción y una mejor visualización o proyección de los objetivos deseados.

Para concluir no se debe olvidar la importancia que tiene el realizar un adecuado análisis financiero, y de contar con un adecuado juicio e independencia profesional para mostrar la verdadera cara de las finanzas de su negocio, esto para reflejar los mejores resultados posibles y así proyectar en la toma de decisiones la mejor visión o cursos de acción, para el logro de los siguientes objetivos.

No muy gratamente se sabe que un gran índice de PYMES muchas veces no analizan a tiempo el tema de su estructura de financiamiento, del trabajo con eficiencia para optimizar resultados. Lo cual les trae como resultado la fractura de este tipo de negocios, poco tiempo después de iniciar sus funciones.

En efecto, la vida de las PYME es algo muy especial y difícil de acotar a normas y procedimientos formales y escritos, como para pensar en hacer un estudio o diagnóstico serio y profundo de su estructura operativa, patrimonial o financiera y ajustar a tiempo los errores que desvían los resultados esperados. Pero ya es responsabilidad de quien tenga el verdadero compromiso con su negocio de buscar el mejor estado financiero, operativo, productivo, etc. de éste, para que le fructifique en mayor crecimiento y desarrollo en lugar de desaparecer (Romero, 2004).

### **1.2.3. Los problemas más comunes de la pequeña y mediana empresa.**

Las PYMES no poseen las ventajas con que cuentan las grandes compañías, lo que impide a que tengan un desarrollo, un crecimiento y sobresalgan para una mayor competitividad.

Las causas y efectos de los problemas más comunes de las PYMES se tratarán en el presente apartado. Hay que resaltar que hablar de los problemas dentro de las PYMES es

un campo muy abierto y completo de información, no todas las empresas son iguales, pero sí comparten ciertas características. Los aspectos a tratar serán los problemas del financiamiento, el presupuesto y el de la administración.

Para Gelmetti (2006) las debilidades y problemas que son preocupantes para el crecimiento de este tipo de empresas son:

**Management con visión de corto plazo:** La falta de una planificación a mediano y largo plazo, que provoca una gestión de carácter reactivo.

**Escasa atención al tema de calidad:** las PYMES al no darle importancia a la calidad de sus productos o servicios así como a la producción, llegan a perder clientes por la razón que hacen automáticamente las operaciones de vender y producir.

**Deficiente tecnología de producción:** la incorporación de equipamiento de última tecnología es insuficiente, tampoco muestran mejores sustanciales en sus instalaciones.

**Bajo nivel de información:** en los momentos actuales la información debe ser rápida, veraz y oportuna, de otra forma las empresas se vuelven lentas y obsoletas en su gestión.

**Productividad insuficiente:** las PYMES presentan un bajo nivel de productividad debido al equipamiento tecnológico, otras veces por la falta de motivación y compromiso que existe entre los trabajadores.

**Escasas y caras fuentes de financiamiento:** las dificultades financieras de las PYMES han sido una causa constante para su desenvolvimiento, máxime por las crisis económicas que han debido soportar.

**Recursos Humanos poco calificados:** la visión de que un mejor y más calificado personal solo incrementa los costos atenta contra un mejor performance de la empresa.

**Estructuras organizativas inadecuadas:** La velocidad del cambio y las formas de gestión, suelen dejar obsoletas las formas organizativas de las PYMES.

**Escasa atención a los mercados externos:** Pocas son las empresas que entienden que los mercados ahora son globales o como mínimo regionales.

Las desventajas que se mencionaron anteriormente son algunos de los problemas con los que actualmente se enfrentan las PYMES. Todas las empresas no tienen los mismos problemas, debido a que no todas tienen el mismo giro, el mismo número de trabajadores, no venden los mismos productos, pero sí la mayoría de las PYMES mueren por problemas muy similares.

Debido a esto se decidió por consultar diversos puntos de vista de distintos autores para comprender mejor estas dificultades.

Aguilar (2005, p. 100) comenta:

La fundación de una empresa familiar<sup>42</sup> casi siempre conlleva dos errores: el primero es creer que el afecto entre padres y hermanos bastara para afrontar los problemas inherentes a la puesta en marcha y mantenimiento de la organización. El segundo es creer que una compañía familiar se parece a cualquier otra, lo cual es una grave equivocación. La empresa es una profesión, por tanto hay que identificar las vías, herramientas y políticas que nos permitan mantener de forma profesional los proyectos emprendidos, que tratan de desarrollar sistemas y subsistemas y a partir de ahí planificar ese cambio.

---

<sup>42</sup>Empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar. Fuente: Nacional Financiera (2004c).

Aguilar (2005) toma la idea de Vicente Oltra Climent, que dice que el bien que busca un buen directivo es la suma del trabajo en equipo y traducir en resultados esta labor, pero además que esta dinámica se convierta en un producto de saber hacer permanentemente y de una voluntad constante consciente de que no es posible el resultado, sin el plasma de la acción.

El plasma de la acción es esa labor callada, pero vital y necesaria del seguimiento de las cosas pequeñas para que se haga lo que se debe, pues sin ello no sirve para nada las políticas, las tácticas, los objetivos, los programas, los presupuestos o los planes.

A través del estudio, la investigación, y el consiguiente esfuerzo de formación de los dirigentes de estas empresas, y de todos los miembros de sus familias, se reduce la mortalidad de esas PYMES y con esto se está ayudando al futuro de la sociedad.

Concluye Aguilar (2005, p.101) afirmando que:

- 90% de las empresas familiares tienen una vida promedio de cinco años.
- Sólo 12.5% vive mas de 20 años.
- En tres generaciones una familia pasa de los harapos a la riqueza y otra vez a los harapos.
- Todos los negocios maduran en un plazo de 20 a 25 años.
- Las capacidades directivas también se desarrollan hasta un límite (los mismos 25 años).
- Después de ello la empresa tiene que renovarse.

Rodríguez (2003) aporta información sobre los problemas comunes de las PYMES, y dice que la cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un avance en el logro de los objetivos del emprendedor es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos. La tabla 29 muestra las causas y porcentajes de la quiebra empresarial.

Tabla 29  
Problemas comunes de las PYMES en México<sup>43</sup>.

Causa	%
Negligencia.	1.6
Fraude.	1.3
Falta de experiencia en el ramo.	16.4
Falta de experiencia administrativa.	14.1
Experiencia desbalanceada.	21.6
Incompetencia del gerente.	41.0
Desastre.	0.6

De las causas anteriores las que guardan mayor importancia son la falta de experiencia en el ramo, la falta de experiencia administrativa, la experiencia desbalanceada y la incompetencia del gerente.

Con relación a la falta de experiencia en el ramo, se puede decir que con frecuencia, el emprendedor carece de experiencia en el área en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la empresa a la que ahora ingresa. En cuanto a la falta de experiencia administrativa ; se menciona que no hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un local pequeño, sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la empresa (Rodríguez, 2003).

Se han realizado algunas investigaciones para determinar las causas del fracaso de las PYMES, en 1987 se realizó una encuesta industrial de SECOFI y Japan Internacional Corporation Agency [IJCA] identificando determinadas variables como se muestra en la tabla 30; así también en 1990 se cuenta con un estudio hecho en la ciudad de México por

---

<sup>43</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p.87).

el periódico El Financiero, manifestando otras causas del fracaso de las pequeñas empresas, datos que se muestran en la tabla 31,

Tabla 30  
Problemas comunes de las PYMES en el sector industrial de México<sup>44</sup>.

<b>Causas.</b>	<b>dato</b>
Poder adquisitivo.	49
Costos de operación.	49
Mercado contraído.	43
Crédito.	37
Materia prima.	-
Liquidez.	35
Gastos financieros.	40

Tabla 31  
Problemas comunes de las PYMES en la ciudad de México<sup>45</sup>.

<b>Causas.</b>	<b>%</b>
Conflictos familiares	17
Mala administración.	16
Ausencia de liderazgo.	14
Inadaptación al cambio.	11
Faltó de clarificar objetivo.	10
Falta de capacitación.	10
Ausencia de planeación.	9
Falta de actualización del empresario.	9
Ignorancia de los problemas del país.	5

<sup>44</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p. 90).

<sup>45</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p.90).



Por último en 1993 se realizó un estudio auspiciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] relacionando las causas de fracaso de las empresas en la ciudad de Puebla como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32  
Problemas comunes de las PYMES en la ciudad de Puebla, México<sup>46</sup>.

<b>Causa</b>	<b>%</b>
Falta de estudios de prevención (estudios de mercado, financiero y fiscal).	29.0
Falta de experiencia en el ramo.	18.0
Falta de habilidad administrativa.	22.0
Escasez de personal calificado.	14.0
Inflación.	12.4
Fraudes.	3.6
Desastres.	1.0

De los datos anteriores se deduce que si una empresa tiene una adecuada administración es poco probable que tropiece con problemas financieros. La inflación sí produce serios problemas a la PYME, así como la práctica de estudios de mercado, financieros y fiscales concluye diciendo (Rodríguez, 2003).

Ledesma, Leyva, López y Fong (2002) destacan que las PYMES se caracterizan por ser de corte familiar, con un mínimo de capital invertido, un nivel de producción en pequeña escala y al menudeo y ausencia de capacidad para negociar con los proveedores. Otro punto es que carecen de cualquier tipo de apoyo institucional en materia de acceso al financiamiento, asistencia técnica y consultoría empresarial, que empresas de mayor tamaño obtienen de los programas gubernamentales y de los organismos empresariales o a través de sus propios medios.

---

<sup>46</sup> Fuente: Rodríguez (2003, p.91).

Ledesma, et al. (2002, pp. 147-148) describen como principales causas de la quiebra de las PYMES la falta de estudios de prevención sobre el mercado, financieros y fiscales (29%), la falta de habilidades administrativas (22%), la falta de experiencia en el ramo (18%) y problemas inflacionarios con un 12.4%.

Lo anterior es indicativo de su vulnerabilidad ante los embates cambiarios, devaluatorios e inflacionarios que se suceden en los mercados.

Cierran su idea Ledesma, et al (2002) proponiendo que las PYMES deben de implantar métodos de evaluación económica para la toma de decisiones de inversión.

Una ventaja para realizar la evaluación económica estaría dada por la capacidad de generar información financiera, resultante de la operación normal del negocio, sistematizarla e incorporarla a los flujos de caja con todas las restricciones derivadas del contexto económico y social en el que interactúan.

Soto y Dolan (2004, p.26) aportan más información a las problemáticas más comunes de las PYMES como son:

- Dirección con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad.
- Tecnología de producción inadecuada.
- Información de gestión insuficiente.
- Estructuras organizativas inadecuadas.
- Escasos medios de financiamiento.
- Recursos humanos poco calificados.
- Poca atención a mercados internacionales.
- Estructura financieras inadecuadas.

Gómez (2007, p.105) plantea que entre las problemáticas de las PYMES se pueden resaltar que sus inversiones para la tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son del 0.5% y 0.7% respectivamente, estancando su propio crecimiento.

Por lo anterior se puede decir que aproximadamente el 70% de ellas no cuentan con base tecnológica instalada, teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y de operación, otra razón es la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer como consecuencia.

En general el problema principal que afecta a las PYMES es la falta de financiamiento ya que Gómez (2007, p.101) opina que:

El acceso al financiamiento para las PYMES es uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En cambio las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos.

Existen otros factores que impiden el crecimiento de las PYMES en México, pueden ser producto de la cultura, creencias o bien costumbres que la gente tiene en sus empresas. A continuación se mencionan algunos de estos factores:

Gómez (2007), señala las PYMES resultan tener características que no son del todo benéficas o que no ayudan a su crecimiento, estas son las siguientes:

Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.

Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las PYMES, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión.

Poco productiva. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.

Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.

Gómez (2007) describe también que existen algunas limitantes ante las grandes empresas, esto es más que nada por la falta de equidad que existe en las PYMES. Dichas limitantes son las siguientes:

- Conseguir clientes.
- Contratar trabajadores calificados.
- Financiamiento.
- Conseguir proveedores.
- Obtener equipo.
- Adaptar sus productos al cliente.
- Información de mercado.
- Calidad del producto.
- Productividad.
- Administración de la empresa.

Como se sigue viendo un obstáculo que impide el crecimiento de las PYMES es el financiamiento, ya que es el centro de su desarrollo.

Otro de los problemas de las PYMES es la falta de asesoría para ello opina Saldaña (2008) que tan sólo entre mil y mil 500 MIPYMES, de los cuatro millones que existen en México, obtienen anualmente asesoría especializada para crecer, tanto por falta de conocimiento de los propietarios como por la carencia de talentos que ofrezcan los servicios.

En entrevista con Mauricio Santillán Razo, director de la Aceleradora Visionaria, afirma que no todo es la falta de voluntad de las PYMES, sino que hay pocas consultorías dedicadas a atender a las empresas de menor tamaño, como lo hacen las aceleradoras de negocios que cuenta con el respaldo del Fondo PYME. La vulnerabilidad de las MIPYMES del país es por falta de estrategias de ventas y mercadotecnia, carencia de planeación financiera y de cuadros profesionales. Dijo también Santillán que el punto comercial es el más doloroso, luego el aspecto financiero y después el de no contar con personal comprometido; con asesoría, las PYMES podrían crecer y terminar con los problemas de planeación estratégica y financiera, mala mercadotecnia, desconocimiento de sus competidores, mal manejo de las ventas y carencia de cuadros profesionales (Saldaña, 2008).

Una investigación realizada por Soriano (2005) muestra en cifras el fracaso de las PYMES describiendo que son abrumadoras en cualquier país que se analicen, ya que las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de ellas fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los 10 años. Para los dueños de PYMES, las causas del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se dirigen más a identificar los orígenes del fracaso en las propias PYMES y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Existen datos que corroboran este segundo punto de vista.

Señala Soriano (2005) que para Francisco Yañez, en México las PYMES al cumplir 10 años, solamente el 10% maduran, tienen éxito y crecen. De acuerdo con el Cetro-Crece, también de México, el 75% de las nuevas empresas mexicanas deben cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para Degerencia.com, la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

Las causas de los índices de mortandad de las PYMES se dividen en dos grandes grupos enfrentados. Las que dan los dueños de las empresas y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, los motivos del alto índice fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social; refiriéndose, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares.

Los segundos, es decir los analistas empresariales, afirman que aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las empresas se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias PYMES y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así, tomando como punto de partida una primera síntesis elaborada por la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [CONAMYPE], que agrupa las causas del fracaso en cinco grandes áreas:

- Problemas para vender.
- Problemas para producir y operar.
- Problemas para controlar.
- Problemas en la planificación.
- Problemas en la gestión.

Documenta Soriano (2005) con la información anterior y señala que las razones del fracaso de las PYMES son: problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto de equilibrio, operar en un sector con un punto de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios,

errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.

Concluye Soriano (2005) diciendo que en el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de PYMES se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas

Uribe (2005) aporta más información a las causas de la “muerte” de las PYMES afirmando que se sabe que el 43% de ellas fracasa por errores administrativos, el 24% muere por tropiezos financieros, el 24% por problemas fiscales, 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, el 4% por asuntos relacionados con la producción y el 3% por conflictos con los insumos.

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México entran en la categoría PYMES y que éstas son responsables del 50% de la economía nacional, alrededor del 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida.

Los motivos son varios, pero la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes.

Prosigue comentando Uribe (2005) presentado los 10 errores más comunes que terminan con la vida de las PYMES y que son:

- Ausencia de una cultura empresarial.
- Falta de análisis estratégico.

- Mala administración.
- Incompetencia personal.
- Creerse todólogo.
- Mala previsión financiera.
- Adquirir deuda sin previsión.
- Centralizar el poder.
- Ausencia de controles.
- Falta de planeación.

Con relación a la mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las pequeñas empresas calculándose que el 43% fracasa por errores administrativos y que sólo dos de cada 10 empresarios está capacitado formalmente para administrar su propia empresa.

Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo, lo anterior es una mala prevención financiera opina (Uribe, 2005).

Del Parque (2001) confirma lo ya comentado y aclara que la falta de conocimiento en administración y finanzas, así como la desorganización, son los principales factores que llevan al fracaso a las pequeñas empresas, debido a un estudio de FUNDES, México muestra como resultados, que la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en México.

Para Palomo (2005) la problemática de las PYMES se pueden ver desde dos enfoques uno llamado externo y otro interno; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, son de tipo macroeconómico y donde ellas no tienen influencia y



solución; mientras que en el interno, en cambio se caracteriza por problemas de gestión administrativa de la empresa.

Palomo (2005) toma un estudio realizado por NAFIN donde reporta los motivos o causas internas por las cuales mueren las PYMES, entre las que se encuentran: problemas administrativos con un 43%, problemas fiscales con 16%, incapacidad de cumplir requisitos 15%, deficiencia en comercialización el 11%, por errores en insumos y producción 8% y debido a la falta de financiamiento 7%. Como se puede observar con excepción de los puntos “problemas fiscales” y “falta de financiamiento”, el resto son puntos que se pueden asociar a la gestión interna de la empresa.

Nacional Financiera (2004d) menciona que existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de la PYME que son:

- La incompetencia o falta de experiencia de los administradores.
- La negligencia.
- La falta de controles adecuados.
- La falta de capital suficiente.
- La falta de una identificación correcta del riesgo.

En la primera se dice que existen empresas que surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, de ser común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

El empresario al frente de la PYME, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas.

Es común observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.

Hablando regionalmente en Celaya, Guanajuato el 65% de las PYMES no alcanza un período de vida mayor a los dos años, mientras que el 25% sobrevive en ese lapso, pero con una esperanza de vida muy baja. Lo anterior lo revela una investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad de Guanajuato. La cual destaca que la mayoría de las microempresas desaparecen por diez problemas principales:

- Recursos financiero limitados.
- Alto índice de endeudamiento.
- Cartera vencida.
- Cambios en los costos de la materia prima.
- Bajas ventas.
- Falta de capital para invertir.
- Dificultad para adquirir préstamos.
- Falta de capital de trabajo.
- Ausencia de control financiero.
- Ausencia de personal especializado.

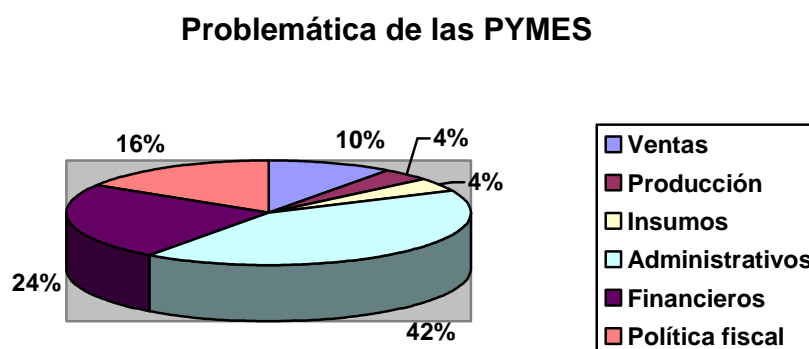
La mayoría de las empresas donde se aplicó el estudio es del sector manufacturero y representaron las micro el 63%, las pequeñas el 27%, la mediana el 7.5% y las grandes el 2.5% (Vázquez, 2008).

Sobre la idea anterior Zárate (2008) describe que el cierre de las pequeñas empresas sucede por el desconocimiento de estrategias, programas, mercado e incluso del mismo proyecto de negocios y de una planeación asistida sobre el negocio antes de invertir, además de la capacitación continua sobre estrategias de negocios, es el antídoto más recomendable para evitar la “muerte” de las MIPYMES en sus primeros dos o tres años.

Salas (2007) ubica las problemáticas de las MIPYMES en el estado de Guanajuato en dos grandes rubros el aspecto administrativo y el financiero como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato<sup>47</sup>.



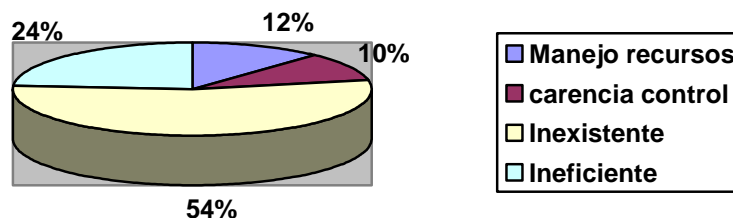
El aspecto administrativo los porcentajes más altos se encuentran en una inexistente e ineficiente administración, tal como se muestra en la figura 12.

Figura 12

Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato<sup>48</sup>.

Aspecto administrativo.

### Administrativos

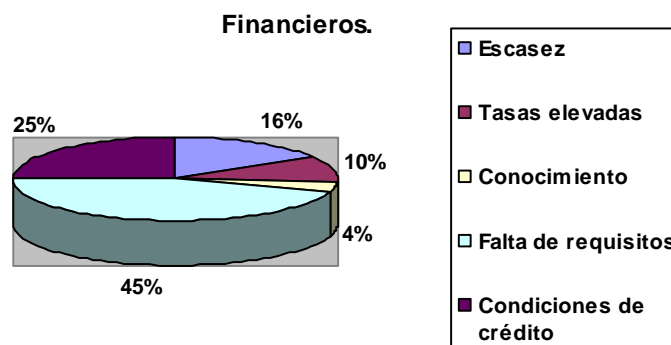


<sup>47</sup> Fuente: Salas (2007, p. 10).

<sup>48</sup> Fuente: Salas (2007, p.10).

En relación con la problemática que sufren las PYMES en el aspecto financiero, se puede observar en la figura 13 las diferentes causas por las cuales no obtienen financiamiento.

Figura 13  
Problemática de las PYMES en el estado de Guanajuato<sup>49</sup>.  
Aspecto financiero.



Uno de los problemas externos que se da en las PYMES, sin lugar a duda es el financiamiento. Para esto es preciso definir la función de las finanzas en una empresa.

Sánchez y Ribeiro (1999, p.219) comentan:

Las finanzas se han considerado tradicionalmente como la política mediante la cual una organización persigue la obtención de fondos, para lo cual ha de conocer y estudiar las diferentes instituciones y medios que los proporcionen. Pero en la actualidad las finanzas incluyen el análisis de cómo deben de ser asignados dichos recursos sobre el costo de capital en la empresa y sobre la estructura financiera mas adecuada para la misma.

<sup>49</sup> Fuente: Salas (2007, p.10).

Este tema es uno de los que han causado la desaparición de las PYMES, a continuación se enuncian diferentes puntos de vista del por qué se da esta situación.

Mercado (1999, p. 209) menciona que el problema de financiamiento para las pequeñas empresas se puede decir sintetizando que:

“Es la escasez a que se enfrentan los propietarios y administradores para allegarse los recursos necesarios para el financiamiento y la utilización creciente de sus equipos e instalaciones, recursos técnicos y naturales”.

Según Jalife, Caballero, Vázquez & Asociados (2007) describen que en México se vive desde hace tiempo una ausencia de créditos que se destinan a PYMES. Esta situación se mantiene a pesar de los programas establecidos por el gobierno. Ellos realizan una propuesta de las causas, el origen y las posibles soluciones para el otorgamiento de créditos como se muestra en la tabla 33.

Concluyen Jalife et al (2007) afirmando que es muy cierto que el gobierno debe mejorar sus procesos de concesión de créditos, pero también es recomendable que el empresario se profesionalice más en su negocio y no sólo lo vea como una inversión para “exprimir” todo lo que se pueda. Cuando un emprendedor inicia una empresa con su propio capital, casi nunca piensa que algún día tendrá que requerir un préstamo para crecer y aprovechar otras oportunidades de negocio, es por esto que nunca se plantea tener una administración de calidad. Por tanto, al presentarse el momento le cuesta mucho “formalizar” su administración, pero llega a la conclusión de que es necesario. Una empresa desde que inicia puede basar su crecimiento en la planeación, contando con información confiable, control en sus recursos humanos, materiales y económicos y sin dudar será sujeto a préstamos y lograr perdurar.

Tabla 33

Causas, origen y soluciones del rechazo al financiamiento en las PYMES<sup>50</sup>.

CAUSAS	ORIGEN	POSIBLE SOLUCIÓN
Información financiera incompleta o poco confiable	Desconocimiento del dueño sobre la “utilidad” de la contabilidad, Poca exigencia a Contador Público	Capacitación efectiva sobre la “utilidad” de la contabilidad financiera, fiscal y administrativa
Falta de control administrativo	Crecer por “impulso” No se cuenta con personal capacitado Desconocimiento de técnicas administrativas	Planeación Implementar Control Interno Capacitar a personal clave para que este a su vez sea “Capacitador” de otros
La operación depende de una sola persona (dueño)	Desconfianza en personal (sobre métodos, aptitudes, procesos, etc.) Desconocimiento de cómo administrar crecimiento	Documentación de procesos y capacitación, auditorías de control Asesoría externa especializada
Fuertes desviaciones fiscales	Renuencia a hacer de Hacienda un “socio” más, debido a experiencias históricas Falta de Planeación Fiscal	Apoyo de especialistas externos en aspectos fiscales y administrativos Aprovechar todo tipo de incentivos ofrecidos por Hacienda para “regularizar” la relación
Carencia de planes sobre el futuro	Dueños “absorbidos” en la operación diaria Negación a delegar Carencia de información confiable para establecer objetivos	Capacitar al personal Establecer controles adecuados , Diseñar sistemas de información “caseros” , Elaborar planeación estratégica y financiera, Ante nuevos proyectos: crear plan de negocio
Dueño de empresa en “lista negra” del Buró de Crédito	Generalmente por no pagar algún servicio: Internet, computadoras, etc. Suspensión de pago de deuda por mala operación del negocio	Negociación contundente: mostrar planes de negocio, escenarios financieros, expresar voluntad de pagar, solicitar reestructuración de deuda, etc.

<sup>50</sup> Fuente: Jalife et al (2007).

### **L3. LAS FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS.**

En cualquier etapa de una empresa los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar.

#### **1.3.1. La planeación estratégica aplicada en los negocios de las pequeñas y medianas empresas.**

Describe Rodríguez (2003) que la teoría administrativa cubre una gama amplia de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo mientras que otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Existen otras que hacen énfasis en las estructuras de los individuos, los grupos y aún la sociedad, como explicar el por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida de crecimiento. Pero cualesquiera que sean las premisas que tomen, todas las teorías normalmente están ligadas a las funciones básicas de la administración. En la terminología del investigador Fayol, estas actividades fundamentales se identifican como: prever, planear, organizar, coordinar y controlar.

Algunas teorías consideran a estas funciones como concurrentes, mientras que otras las desarrollan en términos de secuencia operativa. Un enfoque puede abogar por un ciclo de planeación, organización, dirección y control; mientras que otro puede seleccionar los elementos de planeación y ejecución.

Continúa diciendo Rodríguez (2003) que la función de la planeación consiste en influir en el futuro al tomar acciones predeterminadas y lógicas en el presente. También es la esencia de una operación efectiva que se planea de manera cuidadosa para integrarse en los objetivos de la empresa, bien vale lo que cuesta en tiempo y costo.

La planeación involucra preparar métodos, estrategias y alternativas diseñados para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y las metas deseadas. Al considerarse cuidadosamente, los planes dan una base sólida para delegar deberes y proyectar las utilidades de varias combinaciones de recursos. Las actividades de planeación pueden por tanto, apoyar el desarrollo de la empresa tanto en el presente como en el futuro.

La planeación es una función administrativa universal, por tanto se han creado diversas clases de ella y esto mismo ha creado confusiones. Hay quienes consideran a la planeación como sinónimo de toma de decisiones. Lo cual es erróneo. La toma de decisiones no es lo mismo que planear. Se pueden tomar decisiones todo el día pero no se cumple ninguna planeación. Sin embargo, para cumplir con la planeación debe tomarse una decisión. Por último está la diferencia entre la planeación y un plan. La primera es un proceso, una actividad, mientras que el plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

Para DuBrin y Mascaró (2000) la planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. Se dice que la planeación es la función central de la administración y que influye en todos los actos del administrador. Al hacer planes, el administrador mira hacia el futuro y dice: “Esto es lo que queremos lograr y así es como lo vamos a hacer”. Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para terminar los planes. La importancia de la planeación se multiplica porque contribuye, notablemente, a desempeñar las otras funciones de la administración.

Con la idea de tener un concepto claro de lo que es la planeación, es conveniente dar a conocer algunas definiciones.

“La planeación es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.” (Rodríguez, 2004, p.188).



“La planeación es una herramienta que le sirve a toda la institución al logro de los objetivos y las metas que se ha planteado.” (Cruz 2005, p. 61)

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)... (Robbins y Coulter, 2005, p. 185).

La planeación es la función administrativa a través de la cual se eligen misiones y objetivos, junto con las actividades requeridas para cumplirlos y es asimismo la instancia más relacionada con la toma de decisiones, si se tiene en cuenta que usualmente la solución de una situación problemática presenta diversas alternativas de caminos a seguir, entre los cuales sólo uno resultará elegido y se espera que sea el óptimo... (Rojas, 2006, p. 135).

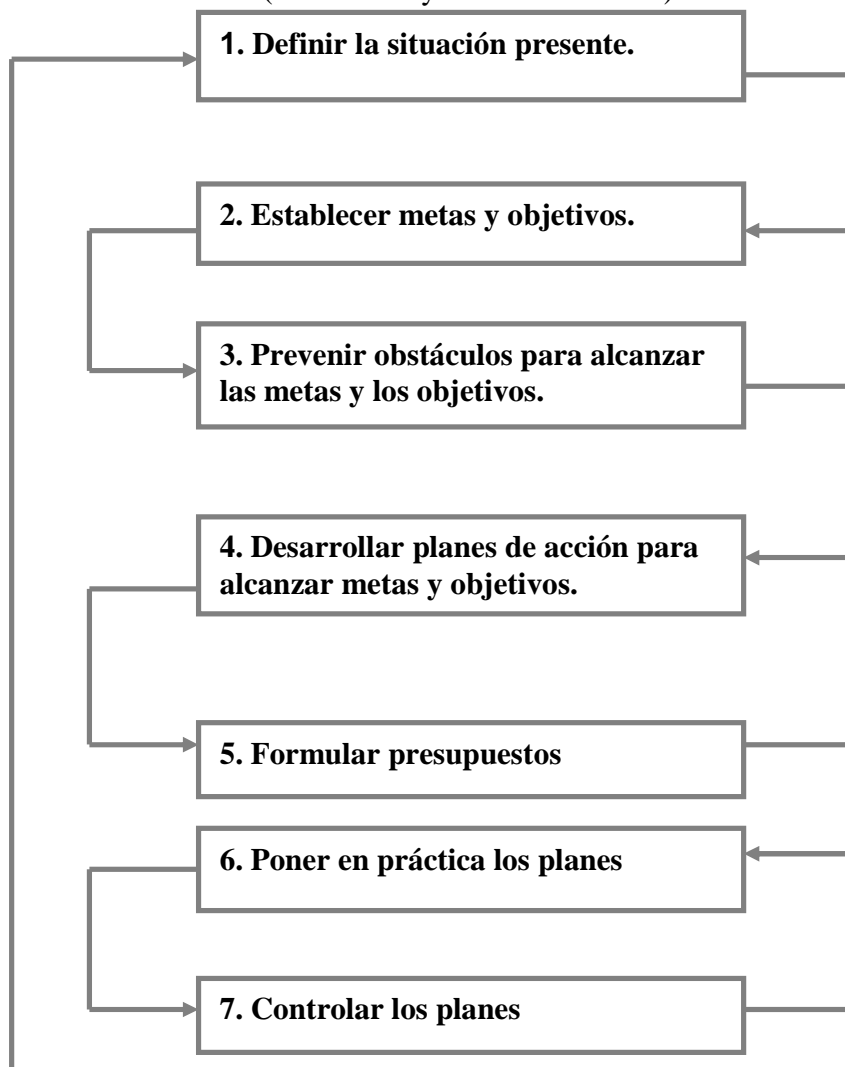
La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada (Caldera, 2006, p. 1).

Las definiciones de planeación anteriores guardan similitudes al describir que es un proceso para decidir en forma anticipada lo que debe hacerse, tomando en cuenta la

misión de la empresa y los objetivos, estableciendo metas, estableciendo el curso concreto de la secuencia de operaciones, el tiempo y números necesarios para su realización. Por lo tanto es importante en la realización de un proyecto o en un plan de negocios, contar con una herramienta básica como lo es la planeación, con la finalidad de ubicar en un plano futuro al empresario y tome adecuadamente decisiones disminuyendo el riesgo.

Figura 14

Elementos de la planeación<sup>51</sup>.  
(Evaluación y retroalimentación).



<sup>51</sup>Fuente: DuBrin y Mascaro (2000, p.107).

DuBrin y Mascaro (2000) resumen los elementos de la planeación en siete etapas como muestra la figura 16, indicando que con una ligera modificación, el modelo se aplica a la planeación estratégica, a la táctica y a la operativa; describiendo que un planificador debe de definir la situación presente, establecer metas y objetivos, desarrollar planes de acción para lograrlos, formular presupuestos e implementar y controlar planes

López (2005) dice que es factible identificar cuatro tipos de planeación a saber:

La planeación prospectiva, la planeación estratégica, la planeación operativa y la planeación táctica. Cada una de ellas permite encadenar o alinear una concepción del entorno, un conjunto de estrategias para responder a él, una estructura organizacional y una cultura institucional. Paralelamente, cada tipo de planeación recurre a un grupo especializado de agentes responsables de su integración y puesta en práctica y una amalgama de herramientas útiles para identificar cómo se ha avanzado y qué se debe corregir.

Con relación a la planeación prospectiva se puede decir que le permite a la institución construir anticipadamente una respuesta en un horizonte de largo plazo y, de esa manera, mantener la viabilidad de los fines institucionales. Por ello, concentra su atención en el porvenir y es un ejercicio racional de modelar, a partir del futuro, aquellos escenarios posibles para el desenvolvimiento de la vida institucional en escenarios adversos o favorables en diferentes grados.

En este sentido, “es una forma de posicionarse frente al cambio y construir el futuro” (López, 2005, p. 277).

La planeación estratégica le permite a la organización, a partir de la construcción de una visión común, clara, realista y asequible, identificar aquellas metas que contribuyen mejor a la consecución de los valores institucionales en el mediano plazo.

“La esencia de la planeación estratégica es la evolución sistemática de la institución en relación con su entorno y del aprovechamiento de sus capacidades institucionales en áreas de su mejor desarrollo” (López, 2005, p. 278).

Este tipo de planeación implica definir y priorizar aquellos asuntos que debe resolver la empresa, identificar sus causas y soluciones, definir quiénes serán responsables de atender esas últimas y de aplicar los recursos necesarios, así como establecer los indicadores del avance alcanzado.

DuBrin y Mascaró (2000) mencionan que la planeación es un proceso complejo e incluyente, que involucra una serie de etapas o elementos sobrepuestos e interrelacionados, y como se mencionó anteriormente, por lo menos se conocen tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa y las definen como sigue:

Planeación Estratégica “es aquella que consiste un plan maestro de una empresa, que da forma a su destino. Es la forma de establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa” (DuBrin, y Mascaró, 2000, p. 111).

Como ejemplo se puede mencionar el caso de Wal-Mart, en el momento que decide expandirse más allá de Estados Unidos y Canadá para entrar en Europa y Asia, implementa una planeación estratégica (DuBrin, y Mascaró, 2000).

La planeación táctica es aquella “que transforman los planes estratégicos de una empresa en metas específicas, por unidad organizacional. Por lo tanto traduce los planes estratégicos a planes y metas específicos, que son más revelantes para una unidad organizacional particular” (DuBrin, y Mascaró, 2000, p. 107).

Por último la planeación operativa es el tercer tipo de planeación que “se conforma por los procedimientos y acciones específicos a aplicar en la organización por los niveles inferiores” (DuBrin, y Mascaró, 2000, p. 107).

Se dirige más a las operaciones cotidianas para hacer negocios e identifica los procedimientos y las acciones específicas que se requieren en los niveles inferiores de la organización.

Cierran su idea DuBrin y Mascaró (2000) diciendo que en la práctica, la diferencia entre la planeación táctica y la operativa no es muy clara, más una situación es clara, ambos tipos de planes apoyan al plan estratégico.

Las PYMES no pueden quedar exentas de utilizar la planeación estratégica y menciona Malfitano (2007) que, el planteamiento en ellas mejora su subsistencia; agregando que la metodología del plan estratégico de negocios y servicios, debe de ser utilizada como una herramienta generadora de conocimiento para la toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa, su aplicación formal necesita utilizar e integrar información originada por las áreas de administración, marketing y contabilidad.

Afirma Malfitano (2007, p.15) que:

La PYME puede equivocarse menos, pues no dispone de fondos suficientes para soportar el fracaso, un porcentaje del altísimo índice de mortalidad de las PYMES se debe a la patología congénita de no realizar la inversión adecuada en la planificación estratégica necesaria para su funcionamiento

Con la aplicación sistemática de la metodología del plan estratégico de negocios y servicios, no sólo se realiza el acto de proveer información sobre el patrimonio del ente y evolución financiera para facilitar la toma de decisiones económicas, sino que también se satisfacen requerimientos informativos solicitados por los inversionistas y de los acreedores; además de cumplir con todos los requisitos contables de información, transparente y mejora la exposición de los estados financieros, creando un ámbito de incumbencia profesional irrefutable para el rol de administrador en la gestión de la PYME (Malfitano, 2007).

Domínguez (2006) confirma lo anteriormente expuesto describiendo que para cualquier emprendimiento de negocios, siempre resulta útil la elaboración de un plan estratégico, siendo éste una herramienta que define de forma consensuada las metas, objetivos y los cursos de acción posibles que permitirán la subsistencia y eventual crecimiento de la empresa.

Prosigue diciendo Domínguez (2006) que el plan debe de contener:

- El análisis del entorno.
- El diagnóstico estratégico.
- Misión, visión y valores.
- El establecimiento de metas, objetivos y estrategias mensurables.
- El establecimiento de las principales políticas.
- La estructura organizacional, que incluya la forma en que se dirigirá y controlará la empresa.
- La forma en que se implementará y vigilará el cumplimiento del plan.
- Como cualquier plan, la periodicidad con que se evaluará y ajustará.

Rodríguez (2005) opina que el micro, pequeño y mediano empresario entra en una nueva fase de desarrollo. La complejidad de las diversas actividades, de las operaciones, la competencia y otros factores, hace necesario que el empresario mexicano se ubique dónde está situado en el presente y en el corto, mediano y largo plazo.

Los recursos de dirección en un sentido amplio, ya no están limitados únicamente a los recursos empresariales de creación o de innovación ligados al talento personal, deben extenderse también a una gama de otros elementos, en forma de capacidad, de organización, de mando, de competencia, de experiencia, de conocimiento y métodos, de relaciones e influencias, que son una especie de patrimonio o capital para los administradores de la PYME. Cuando el empresario acepta estos términos puede más fácilmente desarrollar modelos de planeación estratégica para la toma de decisiones.

Por lo tanto dice Rodríguez (2005) que la planeación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total, a la estructura organizacional, al sistema de información administrativa y al sistema de presupuestación. La planeación estratégica requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

El modelo de planeación estratégica queda plasmado en un instrumento conocido como plan de negocios y Olivares (2006) lo juzga como un documento esencial para el emprendedor o el empresario; ya que durante la vida de la organización, inclusive antes del arranque de la misma, es básico se muestre en un documento único todos los aspectos de un proyecto de negocios; pudiendo ser para la presentación a la administración de la empresa, para la búsqueda de inversionistas, para entidades financieras, como soporte para un crédito bancario, para la presentación de una oferta de mercadeo, para un tercero interesado en el análisis o inversión o bien para una franquicia o licencia de uso.

Las estrategias de convencimiento para atraer inversionistas es el pan de todos los días en el mundo de los negocios.

Olivares (2006) también menciona que los aspectos financieros y económicos son fundamentales en un plan de negocios, y no deben limitarse sólo al análisis de cálculo y de proyección de números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones, de recursos técnicos y humanos.

Una vez que se conoce la clasificación e importancia de planeación, consecuentemente se debe ver la influencia del benchmarking, esto para confortar más los elementos necesarios en la formación de una entidad empresarial con las bases necesarias para poder tener el éxito.

### **1.3.2. La importancia del benchmarking en la toma de decisiones.**

Fernández (2005) menciona que una creencia generalizada era que en el pasado las empresas japonesas copiaban las tecnologías occidentales. Sin embargo, ésta no fue realmente la práctica seguida. Los productos occidentales se encontraban protegidos por patentes, por lo tanto las empresas japonesas habrían incurrido en acciones ilegales si los copiaban y serían demandados por las empresas que tenían la patente respectiva. La realidad, los japoneses al fabricar han estado aplicando a las empresas occidentales lo que se conoce como ingeniería inversa, para, a continuación, mejorar de manera continua tanto el producto como el proceso, con el objeto de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

La ingeniería inversa es considerada como una herramienta competitiva que precede al benchmarking. Se trata de un enfoque técnico que consiste en descomponer los productos de los competidores en todas sus partes constituyentes y, después mediante una configuración, obtener un producto diferente.

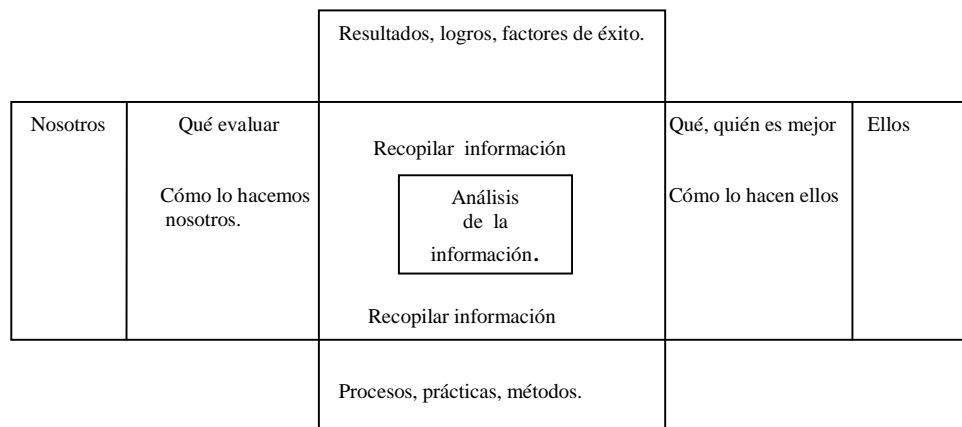
La ingeniería inversa y la correspondiente imitación son herramientas que se aproximan al benchmarking, ya que persiguen mejorar la competitividad de la empresa adaptando las tecnologías de los competidores, más sin embargo, difieren en un aspecto central: la falta de colaboración de la compañía tomada como referente en la realización de estas prácticas.

Continúa diciendo Fernández (2005) que el benchmarking es una actividad de continuo aprendizaje e investigación dirigida a descubrir, analizar, adoptar y poner en acción las mejores prácticas del sector. Tomada como una herramienta, contribuye a mejorar la competitividad de un negocio ocupando como referencia los productos y/o actividades de otra empresa (o socio).



La herramienta anterior es un proceso continuo que exige comparar los productos, servicios y actividades de la organización con los mejores competidores y/o empresas líderes en el mercado como muestra la figura 15.

Figura 15  
Modelo de benchmarking<sup>52</sup>.



Es una fuente de aprendizaje que se apoya en la observación y en el análisis, al tiempo que actúa como una herramienta de apoyo a la estrategia competitiva; así también contribuye de forma positiva al rediseño de los procesos, a la gestión de la calidad total, al desarrollo de nuevos productos, así como a otras importantes iniciativas que fomentan el cambio de la empresa.

Hornngren, Sundem y Stratton (2006) coinciden con lo afirmado con el autor anterior al describirlo como el proceso continuo de comparación de productos, servicios y actividades con los mejores estándares de la industria. Ayuda a la empresa a medir su posición competitiva. Los parámetros de medición pueden venir del interior de la organización, de la competencia, o de otras empresas que tengan procesos similares. Recomiendan además tener precaución, en especial al usar cuantificaciones financieras.

Barfield, Raiborn, Kinney y Gómez-Mont (2005), agregan a este proceso que las compañías están trabajando para mejorar su capacidad para entregar productos de alta

<sup>52</sup> Fuente: Fernández (2005, p. 141).

calidad a partir de la perspectiva de la manera en que los productos se elaboran y la forma en la que el cliente los percibe, la percepción de éstas requiere que todos los miembros de la empresa participen en la implementación de un sistema de administración de calidad total; el proceso mediante el cual se implantan los puntos de comparación se pueden plasmar en ocho pasos y son:

1. Determinar el área específica en la cual desea o necesita hacer mejora.
2. Seleccionar las características que se usará para medir la calidad desempeñada.
3. Identificar las mejores empresas basadas en las características de la calidad (se debe de recordar que las compañías seleccionadas no tienen que ser específicas para una industria, producto o servicio).
4. Solicitar la cooperación de las mejores compañías. Esto puede manejarse en forma directa o a través de una empresa de consultoría. Se debe de preparar para compartir la información y respetar los requerimientos de confidencialidad.
5. Se debe de pedir a la gente que esta relacionada con el área específica a analizar que recopile la información necesaria.
6. Se debe de analizar el “vacío negativo” entre el producto, el proceso o el servicio de la compañía y el de la empresa que es la mejor en su clase.
7. Trabajar en el análisis del vacío negativo y realizar la mejora.
8. No se debe de volver complaciente, se debe de esforzar por un mejoramiento continuo.

Grimas y Tort-Martoreli (1995) aseguran que cuando se entra por primera vez en contacto con el benchmarking surge siempre la cuestión de que todo es correcto, pero dicen “a ver quien es el guapo que consigue que sus competidores le permitan husmear en sus procesos”. La respuesta es que hay varios tipos de benchmarking, y que varios de ellos no involucran a los competidores, como se muestra a continuación:

Interno: se produce en las empresas grandes que tienen varios centros de trabajo o divisiones. Es sencillo de realizar, ya que, en general, no hay problemas de

confidencialidad. En diversas empresas es algo que se produce en forma informal a través de intercambios en visitas, reuniones, etc.

Competitivo: se trata de comparar prácticas entre la empresa y sus competidores directos. Es más complicado de realizar por la dificultad de obtener información. Cuando se consigue realizarlo sirve de base para poner énfasis en los procesos y no en los resultados.

Funcional: Grimas y Tort-Martoreli (1995) consideran a éste, como el modelo que más beneficios puede proporcionar, ya que es relativamente fácil de realizar y puede aportar una gran cantidad de ideas novedosas provenientes de industrias y actividades totalmente distintas a las de empresa. Se trata de comparar procesos con los de industrias reconocidas como líderes en aquella actividad (proceso) concreta, pero que su campo puede ser completamente distinto al de la empresa que se está comparando.

Como se ha escrito en este sentido, puede llevarse a cabo sin grandes preparativos; se trata de conocer cómo se funciona, dedicar un tiempo a que explique y vea cómo funciona la empresa en otro sitio, y a partir de aquí ver si puede incorporar alguna cosa útil. Efectivamente, eso sería en cierta forma el benchmarking y es una actividad que seguramente en un momento u otro, todos han practicado. De lo que se trata es de sistematizar esa actividad y llevarla a cabo en la forma más eficaz posible. Por ello resulta de gran importancia establecer el proceso a seguir para realizarlo. Cada empresa debe adaptarlo a su forma de ser, de manera que encaje con la organización y muy especialmente, con el resto de actividades de mejora.

Una vez seleccionado el proceso objeto de mejora se debe estudiar su situación actual, lo que implica:

- Justificar la elección de ese proceso.
- Describir su estado actual incluyendo un diagrama de flujo.
- Describir el estado ideal a alcanzar.

Masanet (2003) dice que los procesos de benchmarking no sólo deben contemplarse de manera externa (empresa líder-empresa seguidora), sino que los procesos de benchmarking recíprocos, que funcionan siempre y cuando la intención de la organización sea el aprendizaje mutuo, aprovechando cada una de las fortalezas de actuación de las otras organizaciones, deben ser también adoptados a nivel interno, es decir, entre los diferentes departamentos o actividades.

Reyes (2000) comenta que se debe de hacer benchmarking con los consejos de los mejores para poder elaborar un plan de negocios, debiéndose conocer los ingredientes que utilizaron compañías expertas en el ramo y de ahí elegir los puntos que mejor se adapten a la empresa y añadirlos en la planeación.

Por lo tanto se puede decir que el verdadero papel del benchmarking hay que situarlo en el contexto de una empresa que está continuamente estudiándose, analizando su actuación, sus procesos internos y poniendo en práctica incesante la mejora. Es este concepto de gran utilidad para cualquier empresa que entienda su funcionamiento como una herramienta de gestión proactiva (Munuera y Rodríguez, 2007).

### **1.3.3. Los costos de calidad para lograr competir en los mercados actuales.**

Para tener una estrategia empresarial la calidad juega un papel muy importante, durante las dos últimas décadas se ha desarrollado una nueva visión de los postulados y contenidos de la denominada política económica de la empresa. La nueva concepción de la gestión empresarial ha tomado vocablos, adjetivos y denominaciones militares, y ha tenido una rápida y extensa aceptación bajo la denominación de management estratégico de la empresa.

Maqueda y Llaguno (1995, p. 32) definen a la estrategia corporativa como “el patrón de

los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes principales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quisiera estar y qué clase de empresa es o quiera ser”.

Tomando como referencia el concepto anterior se inicia un nuevo enfoque de management empresarial, vinculado con la ocasión a la presencia de los siguientes elementos:

- Fundamental vocación hacia el exterior de la empresa. El entorno, es el generador de amenazas y oportunidades, se concibe como campo de batalla, en el que las empresas compiten para lograr la supervivencia.
- Vocación externa que tiene una clara dirección, atendiendo y satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente, de donde la dirección estratégica está permanentemente orientada al mercado en términos de calidad, de servicio y flexibilidad. Actualmente, el mercado es el protagonista de la actividad económica, a él se dirigen los empresarios es su intento por permanecer y sobrevivir. La orientación al mercado y al cliente por parte de la empresa, no puede dejar ausente el planteamiento de la calidad, como medida y filosofía que relaciona la oferta empresarial con las expectativas y necesidades del mercado.
- La estrategia empresarial debe estar dirigida a conseguir ventajas competitivas, sostenibles a largo plazo, en términos de costos (productividad) o de diferenciación (calidad), respecto al resto de las empresas.
- Se puede manejar como tronco central de la estrategia, la calidad del capital humano. Las realizaciones y éxitos las consiguen las personas, las cuales, entre otras cualidades, gozan de la capacidad de conducción y utilización de las pujantes tecnologías modernas; de aquí la importancia que se presta a la participación y corresponsabilización de los trabajadores.

Continúan señalando Maqueda y Llaguno (1995) que esta concepción generalizada y amplia de la gestión de la empresa encumbra a la calidad como estrategia genérica y que se debe de tener presente en todo tipo de empresa, sea del sector y tamaño que sea; y en

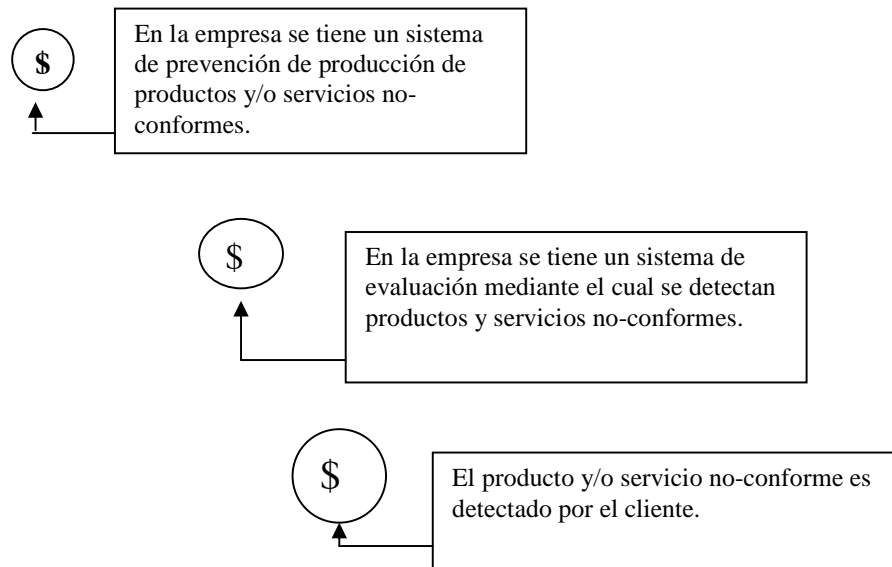
todo tipo de gestión, entre otras consideraciones, debido a que la calidad y la rentabilidad de las empresas están directamente interaccionadas.

Hitt, Duane y Hoskisson (2003) opinan que la calidad reduce la capacidad de las empresas para emprender acciones de carácter competitivo, porque la calidad del producto es un denominador básico de la competencia exitosa en la economía global.

Para Castañeda (1999) los problemas de calidad en las PYMES generalmente cobran importancia cuando se hacen evidentes mediante los rechazos de los clientes, los desechos de productos que no pueden ser reprocesados, o cuando el cliente abandona a la empresa, informando que no volverá a utilizar uno de los servicios o productos debido a que el que se le dio presentó deficiencias. La gran mayoría de los costos de calidad, o relacionados con la calidad, se encuentran encubiertos en actividades como reprocesos, desperdicios y bajos rendimientos, inspecciones al 100%, repetición de trabajos; atención a reclamos de clientes, entre otros. Las empresas que han evaluado sus costos de calidad han encontrado que éstos oscilan entre un 20% y 40% de las ventas, y que se deben preponderantemente a la pobre calidad ocasionada por causas evitables.

La misma autora describe que la condición más costosa en cuestión de calidad es cuando las fallas son detectadas fuera de la empresa como se muestra en la figura 18, ya que además de todos los costos contraídos que pueden ser contabilizados, están todos aquellos intangibles de pérdida de confianza del cliente en la empresa, mala reputación, que pueden desembocar pérdidas de ventas. Cuando las fallas se detectan mediante la inspección, medición y evaluación, resulta una situación menos cara. Finalmente, si en la compañía se tiene establecido un sistema de prevención y de mejora continua de la calidad, tanto las no-conformidades como los costos de calidad se verán minimizadas, y la condición resultará más satisfactoria. De aquí que los costos de calidad de mayor importancia son los de fallas, ya que ellos representan la principal oportunidad de reducir costos.

Figura 18  
Situación más desfavorable<sup>53</sup>.



Hansen y Ghare (1990) opinan que un método común de control presupuestario es medir el costo de calidad como proporción de la mano de obra directa. Su validez depende de la frecuencia con que se actualicen los estándares. Una relación de un inspector por cada diez trabajadores de producción. La mano de obra directa, como fracción del costo unitario del producto, va decreciendo notablemente como consecuencia de la automatización y la utilización de métodos mejorados; y además, el costo de inspección sólo es uno más de los muchos que forman el costo de calidad.

En un artículo muy sugerente y atractivo, W.J. Master, de General Electric Company, habla de la forma en que su empresa maneja el problema de presupuestos y medida de los costos de calidad. General Electric utiliza tres bases de comparación para medir los costos de calidad:

---

<sup>53</sup> Fuente: Castañeda (1999, p. 44).

Valor aportado, ventas netas facturadas y mano de obra utilizada en las operaciones necesarias. La primera base se calcula sustrayendo el costo de los materiales adquiridos del exterior, así como de los servicios de igual procedencia, de las ventas netas facturadas. Por tanto, representa el valor con que contribuyen los departamentos de proyecto, producción y ventas que se ocupan del producto. La segunda base representa la facturación total por productos vendidos durante determinado período de tiempo; la tercera base representa los actuales insumos dinerarios para todas las operaciones que requieren mano de obra.

Hansen y Ghare (1990, p.372) siguen mencionando que los tres grupos en que se clasifican los costos de calidad según General Electric son:

Costos de prevención: costos incurridos para tratar de evitar mala calidad.

Costos de estimación: los incurridos al medir las características de calidad para garantizar conformidad a las normas de calidad.

Costos de fallos: los que surgen como consecuencia de ciertos productos defectuosos no satisfacen las normas de calidad establecidas.

Hansen y Mowen (2003) mencionan que las actividades relacionadas con la calidad son las que se llevan a cabo debido a que existen o podría existir mala calidad. Los costos de realizar estas actividades se conocen como costos de calidad. Es decir, los costos de calidad son los que existen porque hay o podría haber mala calidad. Esta definición indica que los costos de calidad están asociados con dos subcategorías de actividades relacionada con la calidad: las actividades de control y las actividades de fracasos.

Las actividades de control son las que efectúa una organización para prevenir o detectar la mala calidad (pues podría haber mala calidad). Por tanto, se realizan actividades de control como medida de prevención y después se implantan actividades de evaluación. Los costos de control son los que generan las actividades de control.



Las actividades de falla son ejecutadas por una organización o por sus clientes en respuesta a la mala calidad (aquí existe mala calidad). Si ocurre la respuesta a la mala calidad antes de entregar a un cliente un producto malo, las actividades se clasifican como actividades de falla interna; de otro modo, se clasifican como actividades de falla externa. Los costos de fracasos o fallas son aquellos en los que incurre una organización debido a que se llevan a cabo actividades de falla.

Las definiciones de actividades relacionadas con la calidad también implican cuatro categorías de costos de calidad:

1. Costos de prevención.
2. Costos de evaluación.
3. Costos de falla interna.
4. Costos de falla externa.

Se incurre en costos de prevención para evitar la mala calidad en los productos o servicios que se producen. A medida que se incrementan los costos de prevención, se esperaría que los costos de falla disminuyeran.

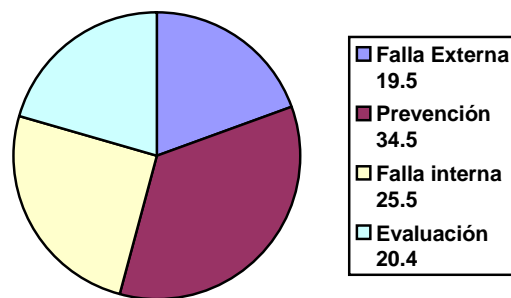
Se incurre en costos de evaluación (o costos de detección) para determinar si los productos y servicios satisfacen los requerimientos o necesidades del cliente.

Hansen y Mowen (2003) siguen mencionando que los costos de falla interna se presentan porque los productos y servicios no cumplen con las especificaciones o las necesidades del cliente. Estas se detectan antes de que se envíen o se entreguen a terceros. Son fallas percibidas por las actividades de evaluación.

Los costos de falla externa se dan porque productos y servicios no cubren los requerimientos o no satisfacen las necesidades del cliente después de entregarlos. De

todos los costos de calidad, esta categoría puede ser la más devastadora, gráficamente se puede representar como se muestra en la figura 17.

Figura 17  
Gráfica que muestra los costos de calidad<sup>54</sup>.



Para Colunga y Saldierna (1994, p.47) un sistema de control de calidad es:

Una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta gerencia los datos informativos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar de forma monetaria y jerarquizar las erogaciones de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio que incrementen su competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado.

---

<sup>54</sup> Fuente: Hansen y Mowen (2003, p. 606).

Dentro de las características de un sistema de calidad se pueden describir los siguientes:

a.- Resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias. Es una realidad que la alta dirección de las empresas mexicanas más enfocadas a la obtención de utilidades que a la permanencia del negocio en el mercado, da más valor a un informe de la calidad basado en la disminución de los costos que a otro basado en la disminución de las fallas.

b.- Cada sistema de los costos de calidad es un traje a la medida de la empresa que lo implementa. Se debe de implementar de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta. A la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio, al uso que el cliente hace del producto o del servicio que se oferta (Colunga y Saldierna, 1994).

#### **1.3.4. La importancia de la teoría de la cadena de valor para competir en los mercados actuales.**

Chavés (2003) dice que la finalidad del marketing es satisfacer las necesidades de los consumidores. Para hacerlo, se requiere de un análisis y una diferenciación (segmentación) de los clientes, a fin de elaborar estrategias que se adopten a las exigencias de cada subgrupo.

De esta forma puede conocer los factores que inciden en el comportamiento de cada grupo y los atributos, tangibles o intangibles, que ellos buscan. Además el binomio precio-calidad, será determinante la “cadena de valor” (distribución-comunicación al cliente que mejor atienda los requerimientos de los consumidores).

Da Silva (2002) dice que los administradores deben evaluar constantemente el entorno de las tareas, para así determinar las características del mismo y sopesar sus decisiones. Este entorno juega un papel importante cuando se debe realizar la planeación de la

estructura organizacional, la administración de los recursos humanos y las decisiones de control.

Las organizaciones modernas son moldeadas por los elementos que componen su entorno, ninguna puede diagnosticar el entorno en el que se sitúa, el cual le ofrece oportunidades y amenazas.

Las oportunidades asumen la forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explorar para crecer y prosperar. Por otra parte, las amenazas son la fuerza que pueden obstaculizar el desarrollo de sus actividades, perjudicar su crecimiento o su eficacia, o incluso amenazar su supervivencia. Las amenazas pueden surgir de nuevos competidores que desafían el nicho o la posición de mercado, de condiciones legales o políticas, así como de cambios demográficos globales.

Fernández, Avella y Fernández (2007) mencionan que la cadena del valor es un conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas con el objetivo de transformar las materias primas en productos terminados para que sean distribuidos a los consumidores finales.

Para Fernández et al. (2007) la empresa obtiene una ventaja competitiva en la medida en que desempeña más barato o mejor que sus competidores las actividades de la cadena que son estratégicamente importantes.

En términos competitivos, el valor es “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Porter, 1995, p.54). Se mide mediante el ingreso total.

Pérez (1997) dice que las distintas actividades de la empresa contribuyen a la generación de valor del producto, constituyendo lo que se denomina cadena de valor de la empresa y que cada actividad influye en la posición relativa de los costos de la empresa o en las bases de diferenciación del producto.

Porter (1995) describe que una cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro del sector industrial. Al saber ubicarla determina si la utilidad de la empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector.

Continúa describiendo que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa:

- Los costos bajos.
- La diferenciación.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee la compañía es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en los dos puntos anteriores, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una organización trata de alcanzarlas, la lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial:

- Liderazgo de costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

Cabe mencionar que el enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación, gráficamente se puede observar lo anterior en la figura 18.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta básicamente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Por su parte las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscarán la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras

que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento determinado (Porter, 1995).

Figura 18  
Ventaja competitiva<sup>55</sup>.

	Costo más bajo	Diferenciación.
Objetivo amplio	1. liderazgo en costo.	2. diferenciación.
Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación.

Describe Porter (1995) que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las actividades que realiza una empresa, ya sea en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, cada una de las actividades antes mencionadas puede contribuir a la posición de costo relativo de la empresa y crear su base para la diferenciación.

Porter (1995, p. 51) señala que la cadena de valor “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”.

Biasca (2001) comenta que el análisis de la Cadena de Valor describe las actividades de la empresa y las del microentorno y las relaciona con la fuerza competitiva; es decir la capacidad de suministrar a sus clientes productos o servicios que justifican el importe que están abonando por ellos.

---

<sup>55</sup> Fuente: Porter (1995, p. 29).

Uno de los aspectos claves del análisis de la cadena de valor, es entender que las empresas son algo más que un conjunto de personas, máquinas y dinero. Los recursos tienen poco valor si no están utilizados en actividades y organizados en sistemas y procedimientos que aseguren que los bienes y servicios producidos son valorados por el usuario final. (Biasca, 2001, p.272).

Prosigue Biasca (2001) explicando que en la cadena de valor se distinguen actividades primarias, que son las directamente relacionadas con la creación, producción y envío del producto o servicio, y suelen dividirse en:

- Logística de ingreso: actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística de egreso: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Marketing y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.

- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Así también Biasca (2001) dice que cada una de estas actividades primarias recibe cuatro actividades de apoyo, que mejoran su eficacia y eficiencia y son:

- Abastecimientos: se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Incluye materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- Desarrollo de tecnología: abarca conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Está asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.
- Administración de recursos humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
- Infraestructura: abarca actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales

Porter (1995) afirma por su parte que dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:



- Directas: se refiere a actividades que están involucradas de forma directa en la generación de valor para el comprador, como el ensamble, fuerza de ventas, la publicidad, diseño del producto, etc.
- Indirectas: ayudan a realizar las actividades directas tomando en cuenta una base continua como el mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc
- Seguro de calidad: es una forma de mantener y vigilar la calidad dentro de las actividades directas e indirectas que se realizan.

En forma concreta opinan Gil y Giner (2007) que las actividades de producción de valor se clasifican en: actividades primarias, que son aquellas relativas a la creación física del producto, comercialización, distribución, apoyo y servicio postventa, y las auxiliares, que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilitan el funcionamiento de las actividades que se denominan “sistema de producción de valor”.

Stair y Reynolds (2000) consideran que todas las organizaciones comerciales contienen diversos procesos de valor agregado y que brindan valor a quienes participan de sus actividades (clientes, proveedores, administradores o empleados), es la meta primordial de toda organización.

En base a cada cliente, el valor puede significar menor precio, mejor servicio, mayor calidad o exclusividad del producto; el valor se deriva de las habilidades, conocimientos, tiempo y energía invertidos por las compañías.

Para lograr el éxito empresarial es muy importante tomar en cuenta el papel que juegan los sistemas de información en los procesos de valor; desde un punto de vista tradicional, las organizaciones los emplean para controlar y supervisar dichos procesos con objeto de garantizar la eficacia y eficiencia.

“Una visión más contemporánea sostiene, en cambio, que los sistemas de información suelen estar estrechamente entrelazados con los procesos subyacentes del valor agregado que lo más conveniente es considerarlos parte del proceso mismo” (Stair y Reynolds, 2000, p.44).

Cierran su idea Stair y Reynolds (2000) afirmando que la forma en que la organización conciba el papel de los sistemas de información determinará los medios que emplea para llevar a cabo sus procesos de valor agregado.

Para Salgueiro (2001) si se desea ser una compañía productiva, se debe eliminar lo que no va a agregar valor, lo que sobra, y para ello se deben medirlos y controlarlos.

Por ejemplo:

- Costos de los materiales rechazados.
- Número de trabajos repetidos.
- Número de accidentes al trimestre.
- Duración de un proceso, entre otros.

Es fundamental la identificación de los eslabones, es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

Entre los beneficios de la cadena de valor está que se determinan más fácilmente las mediciones representativas que son importantes para la marcha de la empresa, porque, si se tiene que medir y controlar los aspectos más significativos del éxito de la empresa, ya que se tiene éstos en la cadena de valor. (Salgueiro, 2001, p.70).

Termina observando Salgueiro (2001) que primero hay que comprender en qué forma, los procesos operativos de la compañía añaden valor para cada cliente; después definir cuáles procesos deben optimizarse para que tenga éxito la compañía y por último, una vez identificada la Cadena de Valor, hay que desarrollar las medidas en todas las actividades representativas de la empresas y a todos sus niveles.

Sala (2000) considera que la cadena de valor ha sido una de las mayores aportaciones para alcanzar la racionalización y la priorización de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo. Sirve para identificar las fuentes reales de ventaja competitiva y los elementos de diferenciación de una compañía frente a sus competidores.

Para poder introducir valor se requiere el apoyo de la tecnología, de la investigación y la innovación, que permite mejorar continuamente los productos o servicios resultantes.

Sala (2000) toma la idea de la empresa de consultoría Bain & Company que propone las fases para el diseño de una estrategia a partir de un análisis de la cadena de valor:

- Segregar la empresa según sus actividades clave y asignar costes a cada una de ellas.
- Para cada actividad, comprender los factores determinantes del coste, la interrelación entre actividades, así como el posicionamiento relativo en costes de la empresa con respecto a sus competidoras.
- Identificar los vínculos con la cadena de valor del comprador y analizar las fuentes potenciales de diferenciación.
- Desarrollar una estrategia de diferenciación.

Porter (1995) explica que en la actualidad, la tarea más difícil de una empresa dedicada a ofrecer productos o servicios es lograr la satisfacción del cliente, ya que éste busca productos de calidad y con mejores precios. El secreto está en producir clientes leales que no se dejen llevar por la competencia.

Porter (1995) dice que las empresas actuales deben poner más atención en su tasa de deserción de clientes, la cual requiere de cuatro pasos:

- La empresa debe definir y medir su tasa de retención.
- La empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor.
- La empresa necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde clientes.
- La empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción.
- No hay nada mejor que simplemente escuchar a los clientes.

Porter (1995) también comenta que el Marketing busca la forma de atraer más clientes, pero no la forma de retener los ya existentes.

Opinan Fernández et al (2007) que hay tres enfoques que aumentan el valor:

1.-Adición de beneficios financieros:

Dos beneficios financieros que las empresas pueden ofrecer son programas de marketing por frecuencia y programas de marketing de club. Los programas de marketing por frecuencia, están diseñados para proporcionar recompensas a los clientes que compran con frecuencia o en cantidades sustanciales; y los programas de membresía en clubes, sirven para forjar lazos más estrechos entre clientes y la empresa.

2.-Adición de beneficios sociales:

La empresa trata de fortalecer las relaciones con los clientes.

3.-Adición de lazos estructurales:

La empresa podría proporcionar a los clientes equipo especial o enlaces computarizados que les ayuden a manejar sus pedidos, nómina, inventarios, etc.

De esta forma la empresa debe procurar tener adecuadas relaciones con sus clientes y proveedores, con el fin de adquirir más valor y reconocimiento.

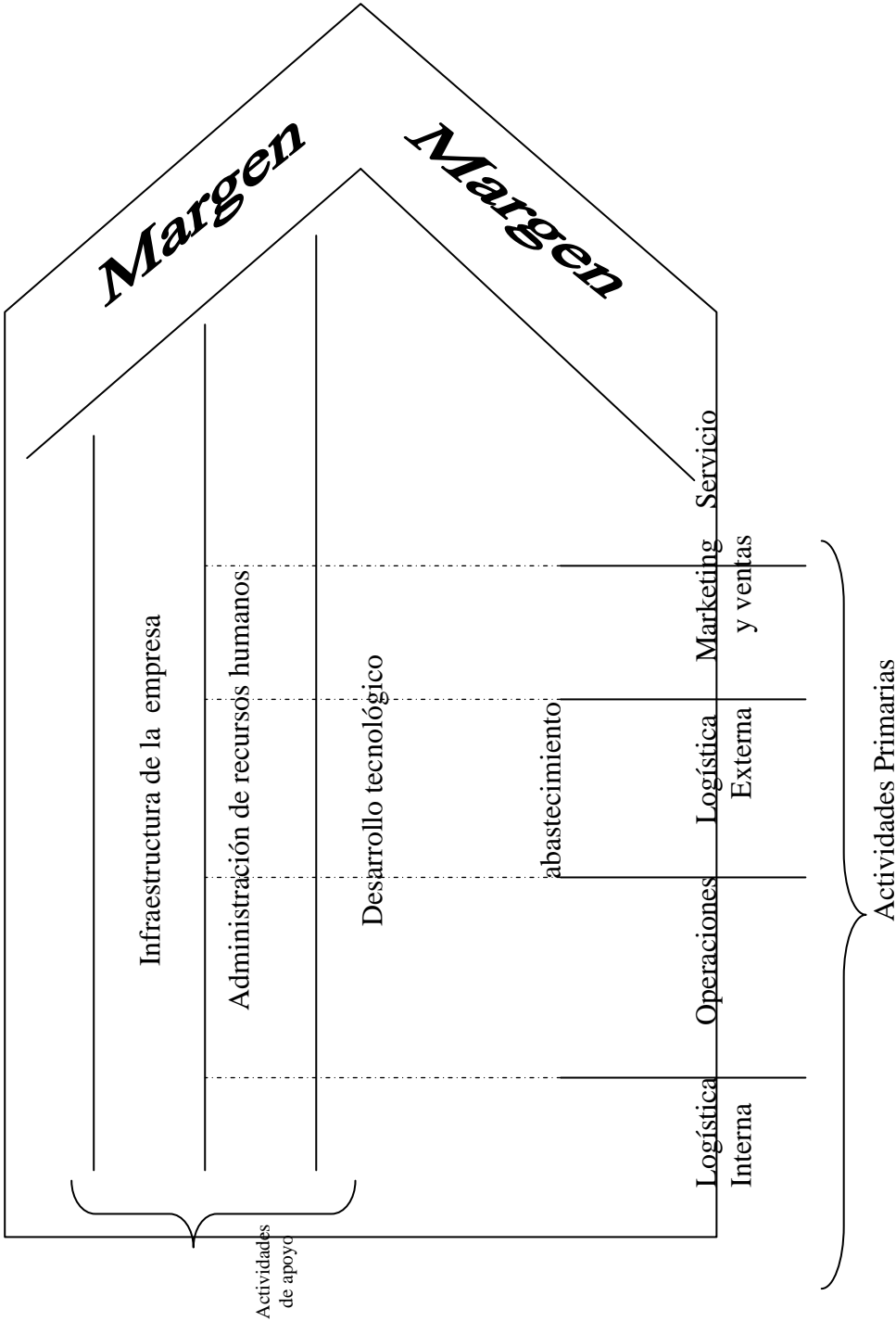
Pérez (1997) muestra la cadena de valor en la figura 19 propuesta por Michael E. Porter para comprender mejor la forma en que se interrelacionan las actividades de valor de una empresa. En esta figura aparecen unas líneas punteadas las cuales indican que las actividades de apoyo pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como con el apoyo a la cadena completa. Cada actividad se puede dividir en diversas categorías y éstas, a su vez, en subcategorías, hasta llegar a actividades discretas (elementales), adecuadas para analizar la situación concreta en cada empresa y sector. El margen es la diferencia entre el valor total (ingreso) y el costo de desempeñar las actividades de valor.

Arroyo (2005) considera que la cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado y para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto, así como el compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Concretiza Arroyo (2005) comentando que la cadena de valor proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor; implica confianza y abre la comunicación entre sus participantes y los resultados son mutuamente beneficiosos para todas las partes que intervienen.

Figura 19  
La cadena de Valor<sup>56</sup>.



<sup>56</sup> Fuente: Pérez, (1997, p.21).

#### **1.4. EL ASPECTO JURÍDICO Y TRIBUTARIO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU IMPACTO FINANCIERO.**

Conociendo las diferentes líneas de filosofías contemporáneas que existen, cualquier emprendedor de negocios debe de saber la parte básica de los requisitos necesarios que conllevan la creación de una nueva empresa tanto en su aspecto jurídico como tributario.

Cuando se tiene la idea de crear un negocio es necesario partir del por qué querer crearla, ya que teniendo muy claro este aspecto, será un tanto más fácil poder definir su finalidad y objetivos como parte importante en el logro de fortalezas y permanencia del negocio.

Es por ello que Mercado (1999) considera que la idea de crear una pequeña o mediana empresa se presenta básicamente por dos motivos:

Primero, la necesidad manifestada de un producto o servicio por un grupo social determinado. Y segundo, la obtención de beneficios económicos para el propietario.

Mercado (1999) enumera algunas actividades previas a la gestión de una empresa, las cuales son:

- a) El giro de la empresa.
- b) Medio económico y geográfico en donde operará.
- c) Necesidades existentes y mercado potencial.
- d) Pretensiones de monto e importe de las operaciones.
- e) Necesidades, requerimientos y especificaciones de las instalaciones y equipo.
- f) Canales de distribución a emplear para hacer llegar los productos o servicios al consumidor.
- g) Personal idóneo que se requiere y fuentes de reclutamiento.
- h) Sistemas y Métodos de trabajo.

Teniendo claro el motivo de la creación del negocio, se debe tener en consideración el conocimiento de las formas de constituir un negocio, es decir, razonar los aspectos necesarios para poder definir el tipo de empresa que se adecue a las necesidades de los creadores de la misma. A continuación se presentan algunos aspectos útiles para enriquecer y ayudar a definir el tipo de empresa que se pretende crear.

#### **1.4.1. Las formas jurídicas de constituir un negocio.**

Una vez ya determinado el curso de acción del negocio se consideran dos formas jurídicas para constituir un negocio, ya sea con la figura de una persona moral o bien como una persona física.

El Sistema de Administración Tributaria [SAT], (2007a), las define como:

- Persona física: “Es un individuo con la capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos”.
- Persona moral: “Es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado”.

Describe Luna (2005, p.17) que una persona física “es todo aquel individuo de la especie humana, hombre o mujer; es una entidad física que tiene derechos y obligaciones, es una persona jurídica”. Entendiéndose por física a la constitución natural del hombre; lo físico influye en lo moral y por jurídica porque la persona se ajusta al derecho.

Completando la definición de persona moral, López (2008, p. 280) la define como “aquella persona jurídica con patrimonio propio distinto al de las personas que las integran.”

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un



trato diferente para cada una de ellas, y de esto depende la forma y requisitos para inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y de aquí nacen diversas obligaciones en el ámbito fiscal.

En el caso de personas físicas existen varios regímenes de acuerdo con la actividad y el monto de los ingresos. En el caso de personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que les corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro.

Es muy común en el ámbito empresarial que sea necesario realizar un complejo volumen de trámites ante diferentes dependencias de gobierno para que pueda funcionar dentro de un marco jurídico, por ejemplo, si se trata de una persona moral debe realizar trámites ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), ante el SAT, en la SE, el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS), entre otras dependencias; si fuese persona física, serían las mismas dependencias con excepción de la SRE. Por tal motivo a continuación se describen algunas ventajas y desventajas de constituirse como persona física o moral para efectos fiscales.

Señalan Galindo, Jiménez, y Hernández, (2004) con relación al punto anterior:

Ventajas de las personas físicas.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obliga una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, él mismo decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias.

Ventajas de las personas morales; las principales serían:

- Beneficio y ventajas fiscales.
- Responsabilidad limitada, de acuerdo con el capital.

- Transparencia al asociarse con otras personas.
- Definición de los beneficios y obligaciones de los socios.
- Mejor imagen y presencia corporativa.

Una vez que cualquier empresario decide escoger la figura para constituir su negocio contraerá diversas obligaciones de carácter fiscal, y tratándose de actividades de tipo industrial, éstas, desde el punto de vista fiscal son consideradas como actividades empresariales de acuerdo al artículo 16 de Código Fiscal de la Federación (CFF) en su fracción II (2008, p. 696) donde menciona que:

“las industriales son entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.”

Como se puede notar las empresas del giro industrial se dedican a la transformación de diversos materiales con la finalidad de crear productos terminados, y por lo tanto diversas leyes del orden fiscal regularán su actividad.

Las leyes en concreto serían: la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR), Ley del Impuesto de Valor Agregado (LIVA), Ley del Seguro Social (LSS), Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFONAVIT), Ley del Impuesto Empresarial de la Tasa Única (LIETU), Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (LIDE), Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (LIEPS).

Atendiendo a la persona física la LISR la clasifica en su capítulo II en:

- LISR (2008, p. 244-245), artículo 120, persona física con actividad empresarial. “Están obligadas al pago del impuesto establecido en esta sección, las personas físicas que perciban ingresos por actividades empresariales”. La fracción I del mismo artículo define los ingresos por actividades empresariales, considerando a “los provenientes de la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas”.

- LISR (2008 p. 257), artículo 134, régimen intermedio de las personas físicas con actividad empresarial. “los contribuyentes personas físicas que realicen exclusivamente actividades empresariales, cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por dichas actividades no hubiesen excedido de \$ 4`000,000.00”.
- LISR (2008, p. 259), artículo 137, régimen de pequeños contribuyentes. “Las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes al público en general y sus ingresos en el año de calendario anterior no hubieran excedido de la cantidad de \$ 2`000,000.00”.

Atendiendo a la persona moral, se parte de definir qué es una sociedad. Para Moreno (1999, p.17) “las sociedades son entes económicos independientes que persiguen fines económicos particulares. Son sujetos de derechos y obligaciones y, por lo tanto, tienen una personalidad jurídica diferente a la de sus socios.”

Tratando de tener un mayor entendimiento del concepto de personalidad jurídica, Lee (1996) indica que individualidad o personalidad jurídica se manifiesta cuando concurre el elemento personal, patrimonial y formal.

El elemento personal, Lee (1996, p. 12) lo define como “el que constituyen las personas que forman la sociedad, o sea, los socios, los que se están obligando mutuamente a combinar los recursos o esfuerzos.”

Con relación al segundo elemento que es el patrimonial; Lee (1996, p.13) lo explica como “el que lo constituyen las aportaciones que los socios hacen, ya sea en dinero o en bienes; en este último caso, la aportación en bienes distintos del numerario implica la transmisión de dominio.”

Y por último, el elemento formal; Lee (1996, p.13) dice que “lo constituyen el conjunto de reglas referentes a la forma y requisitos que debe contener el contrato para integrar a la sociedad como individualidad de derecho.”

Ahora bien ya que se conoce el concepto genérico de sociedad, es procedente definir un concepto más específico, sociedad mercantil; Perdomo (2002, p. 19) la describe como “la unión de dos o más personas de acuerdo con la ley, mediante la cual aporta algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta”.

Para algunos autores las Sociedades Mercantiles se clasifican de distinta forma y de igual manera determinan varias clasificaciones de éstas, sin embargo, en México, la Ley General de Sociedades Mercantiles [LGSM], (2008, p. 173) reconoce una única clasificación de éstas en su capítulo I referente a la constitución y funcionamiento de las sociedades mercantiles, artículo 1º las cuales enumera como sigue:

- I. “Sociedad en Nombre Colectivo.
- II. Sociedad en Comandita Simple.
- III. Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- IV. Sociedad Anónima.
- V. Sociedad en Comandita por Acciones.
- VI. Sociedad Cooperativa”.

Cabe mencionar que en un estudio realizado en México por la CIPI (2003b) documentaron la distribución porcentual de las empresas de acuerdo a la categoría jurídica a la que pertenecen, prevaleciendo la Sociedad Anónima de Capital Variable con un 64.85% y la Sociedad Anónima con el 12.98%, representando ambas un total del 77.83% del total como se muestra en la tabla 34.

Debido a la importancia de la Sociedad Anónima en el orden jurídico mexicano Calvo y Puente (1997, p.58) la definen como:

Sociedad anónima (S.A.) es la “que existe bajo una denominación, con capital social que se divide en acciones, que pueden representarse por títulos negociables por el pago de sus acciones”.

Tabla 34

Distribución porcentual de las empresas de acuerdo a la categoría jurídica a la que pertenecen<sup>57</sup>.

<b>Categoría jurídica</b>	<b>%</b>
Persona física	20.10
Sociedad Anónima.	12.98
Sociedad Anónima de Capital Variable	64.85
Sociedad de Responsabilidad Limitada.	0.83
Sociedad Cooperativa.	1.24
Comandita Simple.	0.00
Comandita por Acciones.	0.00
Otra sociedad mercantil de propiedad privada.	0.00
Otra sociedad de tipo social.	0.00

Frisch (1994, p. 67) dice “que la forma de la S.A. puede ser aplicada para perseguir cualquier finalidad u objeto, de lo cual se infiere que pueda utilizarse en un amplio campo, tanto para lograr fines mercantiles como no mercantiles.” Él mismo expone que la S.A. es el tipo de sociedad mercantil destinada a garantizar una función organizada, controlada y vigilada, y por tanto la más adecuada para la administración muy elaborada de grandes patrimonios.

#### **1.4.2. Los trámites necesarios para constituir una pequeña y mediana empresa.**

Elegido el giro del negocio que se pretenda desarrollar, además de haber identificado el tipo de figura jurídica que se adecuó a las necesidades propias del mismo, es necesario

---

<sup>57</sup> Fuente: CIPI (2003, p.1).

realizar ciertos trámites ante diversos organismos para quedar legalmente constituido (Galindo et al. 2004).

Los trámites a realizar por la persona física o moral son variados de acuerdo al giro y a las diversas cualidades de cada empresa.

#### *A. Trámites gratuitos.*

- a) Inscripción al RFC<sup>58</sup>.
- b) Inscripción al Registro Estatal de Contribuyentes<sup>59</sup>.
- c) Inscripción en el IMSS<sup>60</sup>.
- d) Inscripción en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)<sup>61</sup>.
- e) Licencia sanitaria<sup>62</sup>.
- f) Suministro de energía eléctrica<sup>63</sup>.
- g) Cuenta bancaria<sup>64</sup>. Cabe señalar que la apertura de la cuenta bancaria no se considera totalmente un trámite gratuito porque dependerá de la institución bancaria a que se acuda y los términos que se estipulen en cada contrato.

Se debe tener en consideración que los trámites anteriores no son los únicos para la legal constitución de un negocio, por ello se procede a presentar algunos trámites que representan una erogación para el desarrollo de dicho proyecto.

#### *B. Trámites con costo.*

---

<sup>58</sup> Fuente: SAT (2008).

<sup>59</sup> Fuente: Ley de Hacienda del Estado de Guanajuato, artículo 22, fracción I. (2008, p. 10).

<sup>60</sup> Fuente: Ley del Seguro Social, artículo 15, fracción I. (2006, p.24).

<sup>61</sup> Fuente: Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, artículo 29, fracción I. (2008, p. 13).

<sup>62</sup> Fuente: Gobierno del Estado de Guanajuato (2008).

<sup>63</sup> Fuente: Comisión Federal de Electricidad (s.f.).

<sup>64</sup> Fuente: Galindo, et al (2004).

- a) Solicitud de la autorización y aprobación del nombre de la sociedad ante la SRE, según se menciona en el artículo “Inicio de Trámites Vía Internet”, el costo de este trámite es de \$ 640.00 por recepción, examen y resolución como lo menciona la SRE (s.f.) en su sitio oficial.
- b) Recurrir ante Notario Público para que éste asiente lo pactado y le de forma legal mediante la escritura constitutiva, protocolice y tramite el registro de ella en el Registro Público de la Propiedad, según lo mencionan Galindo, et al (2004). El costo por realizar este trámite si la sociedad tiene un capital social de \$ 0.00 - \$ 107,048.00 es por la cantidad de \$ 4, 282.00 y si el capital social excede este límite, se le sumarán las cantidades que resulten de la aplicación progresiva de todos los renglones, hasta ubicar el monto en un renglón de la tabla 35.

Tabla 35  
Tarifas de gestión notariales.<sup>65</sup>

Limite Inferior	Limite Superior	Adición	Honorarios Totales
0.01	107,048.01	4,282.00	4,282.00
107,048.01	214,096.01	1,070.47	5,352.47
214,096.01	428,192.01	1,712.74	7,065.21
428,192.01	856,384.01	2,569.12	9,634.33
856,384.01	1,712,768.00	3,425.50	13,059.83
1,712,768.00	3,425,536.00	3,425.50	16,485.33
3,425,536.00	6,851,072.00	3,425.50	19,910.83
6,851,072.00	13,702,144.00	5,138.25	25,049.08
13,702,144.00	27,404,288.00	6,851.01	31,900.09
27,404,288.00	54,808,576.00	6,851.01	38,751.10
54,808,576.00	109,617, 152.00	10,961.62	49,712.72
109,617,152.00	En adelante		Sobre el excedente (0.20%)

<sup>65</sup> Fuente: Información Dinámica de Consulta (2008, p.12).

En lo que respecta al registro del acta constitutiva dentro del Registro Público de la Propiedad el costo para el estado de Guanajuato es de \$ 734.00 como lo menciona en el “catálogo de trámites” del gobierno del estado de Guanajuato (s.f. a).

- c) Licencia de Uso de suelo. Según el gobierno del estado de Guanajuato (s.f. b), dicha licencia consiste en autorizar el uso del suelo y señalar las disposiciones normativas para el aprovechamiento de los inmuebles ubicados en el territorio estatal. Su costo es de \$ 2.50 por m<sup>2</sup> para su uso industrial y comercial.
- d) 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, como lo describe el gobierno del estado de Guanajuato (s.f. c), cuyo costo es de \$ 2,050.00.
- e) Según la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones [LCEC] (2008, p. 16), en su artículo 30, publicada en el DOF el 20 de enero de 2005, obliga a inscribirse a los comerciantes e industriales al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) y al texto dice:

”Todos los comerciantes e industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán de registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos en el SIEM”

Los costos de inscripción serán en relación al número de empleados y giro de la empresa como se muestra en las tablas 36 y 37.

Tabla 36  
Tarifas para industria (cuotas máximas)<sup>66</sup>.

6 o más empleados.	\$670.00
3 a 5 empleados.	\$350.00
Hasta 2 empleados.	\$150.00

---

<sup>66</sup> Fuente: SIEM (s.f.a).



Tabla 37  
Tarifas para comercio y servicios (cuotas máximas)<sup>67</sup>.

4 o más empleados.	\$640.00
3 o menos empleados.	\$300.00
Hasta 2 empleados.	\$100.00
Hasta 2 empleados (solamente ciertas actividades)	

- f) Otro trámite es el registro de las marcas y patentes según sea el caso para cada negocio. El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI] (2007a) describe que:

Marca es “todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie”.

Constituye el único instrumento que tiene a su disposición el consumidor para identificar y poder seleccionar los artículos y los servicios de su preferencia.

En cuanto a la definición de patente es:

Aquel certificado que se otorga a todos los productos, procesos o usos de creación humana que permiten transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su aprovechamiento por el hombre y que satisfagan sus necesidades concretas, siempre y cuando cumplan con los requisitos de novedad, actividad inventiva y aplicación industrial (IMPI, 2007b).

---

<sup>67</sup> Fuente: SIE M (s.f.b).

Para poder contar con la propiedad de una marca o patente es necesario realizar su registro ante el IMPI con la finalidad de contar con un documento formal en donde se establezca el derecho de explotación de las mismas.

Dichos trámites representan una erogación adicional para el negocio y para mayor conocimiento de ello se muestran los costos en los que se incurriría para tramitar dicho registro.

Para el caso de los servicios prestados por el IMPI en materia de marcas, avisos y nombres comerciales, la tabla 38 muestra la tarifa por las diferentes prestaciones y pueden ir de los \$179.13 hasta los \$43, 683.62, dependiendo del caso a tratar.

Tabla 38

Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de marcas, avisos y nombres comerciales<sup>68</sup>.

Por el estudio de una solicitud para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título;	2,167.83
Por la renovación de un registro de marca, por cada clase;	2,526.09
Por el estudio de una solicitud para el registro de un aviso comercial hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título;	358.26
Por la renovación de un registro de aviso comercial;	179.13
Por el estudio de una solicitud de nombre comercial hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la publicación, y	358.26
Por la renovación de la publicación de un nombre comercial.	179.13
Por el estudio de la solicitud de la estimación o declaración de marca notoriamente conocida;	2,524.08
Por el estudio de la solicitud de la estimación o declaración de marca famosa;	2,524.08

<sup>68</sup> Fuente: IMPI (2008A).

Tabla 38 (continuación)

Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de marcas, avisos y nombres comerciales.

Por la emisión de la declaración de marca notoriamente conocida, por cada clase en la que se reconoce;	973.94
Por la emisión de la declaración de marca famosa;	43,683.62
Por la actualización de una declaración de marca notoriamente conocida, por cada clase en la que se reconozca la notoriedad;	1,087.43
Por la actualización de una declaración de marca famosa;	48,851.29

En el caso de los costos por los servicios prestados por el IMPI en materia de las denominaciones de origen se encuentran aquellos realizados por el estudio de la solicitud de declaración general de protección a una denominación de origen o de la solicitud de modificación de una declaración general; por la autorización para usar una denominación de origen o su renovación, por cada uno de estos actos, y por la inscripción de un permiso otorgado por el usuario autorizado para usar una denominación de origen como se muestra en la tabla 39 y como en el primer caso el importe a pagar dependerá de los servicios solicitados.

Tabla 39

Tarifas por los servicios prestados por el IMPI en materia de las denominaciones de origen<sup>69</sup>.

Por el estudio de la solicitud de declaración general de protección a una denominación de origen o de la solicitud de modificación de una declaración general;	1,468.70
Por la autorización para usar una denominación de origen o su renovación, por cada uno de estos actos, y	645.22
Por la inscripción de un permiso otorgado por el usuario autorizado para usar una denominación de origen.	555.65

<sup>69</sup>Fuente: IMPI (2008b).

El empresario que requiera registrar una patente ante el IMPI, también deberá de cubrir determinados costos en atención a la tarifa existente, que se muestra en la tabla 40.

Tabla 40

Tarifas por los servicios que presta el IMPI en materia de patentes<sup>70</sup>.

Por la presentación de solicitudes de patente, así como por los servicios a que se refiere el artículo 38 de la Ley;	7,577.39
Por la entrada a la fase nacional de una solicitud de patente conforme al Capítulo I del Tratado de Cooperación en materia de Patentes;	5,651.30
Por la entrada a la fase nacional de una solicitud de patente conforme al Capítulo II del Tratado de Cooperación en materia de Patentes;	3,770.44
Por la expedición del título de patente, y	2,767.83
Por el cambio de texto o dibujos de una patente concedida para corregir errores imputables al solicitante, así como para limitar la extensión de las reivindicaciones, por cada vez que se solicite.	501.74

Una vez obtenida la patente de manera anual se deben de cubrir los derechos para poder seguir explotando la patente de acuerdo con la tarifa del IMPI, que se muestra en la tabla 41 los costos serían:

Tabla 41

Tarifas por cada anualidad de conservación de los derechos que confiere una patente<sup>71</sup>.

De la primera a la quinta, por cada una;	806.09
De la sexta a la décima, por cada una, y	1,495.65
A partir de la décimo primera, por cada una.	2,247.83
Por el estudio de una solicitud de licencia obligatoria o de modificación de sus condiciones.	2,391.30

<sup>70</sup> Fuente: IMPI (2008c).

<sup>71</sup> Fuente: IMPI (2008d).

Tabla 41 (continuación)

Tarifas por cada anualidad de conservación de los derechos que confiere una patente.

Por el estudio de la solicitud de rehabilitación de una patente caduca por falta de pago oportuno de la anualidad correspondiente.	2,400.00
Por la transformación de una solicitud de patente a una de registro de modelo de utilidad o de diseño industrial, o viceversa.	1,272.17
Por la reconsideración interpuesta en contra de una denegación de patente.	2,526.09

Como se puede observar el empresario debe de considerar una diversidad de costos y gastos para poder arrancar en una forma ordenada una PYME.

### **1.4.3. Las obligaciones fiscales federales y estatales para las pequeñas y medianas empresas en Guanajuato.**

Se ha llegado al tema del pago de las contribuciones, y debido a que cuando se inicia un negocio lo primero que visualiza el emprendedor son las ganancias y las cosas que se pueden hacer con ellas, que se llega a omitir por completo la existencia de las obligaciones fiscales.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) obliga a sus ciudadanos a tributar para cubrir el gasto público, y su artículo 31 dice que son obligaciones de los mexicanos; en la fracción IV:

“contribuir para los gastos públicos, así de la federación, como del Distrito Federal o del estado y municipio en que se residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”. CPEUM (2008, p. 1127).

De manera secundaria el CFF (2008, p. 683) en su artículo 1 señala que: “las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas”

Pero ¿Por qué se deben cumplir con dichas contribuciones?, esa respuesta es brindada por el SAT, (2007b) el cual describe al pago de contribuciones como la manera en la cual el gobierno se allega de recursos para poder destinar fondos para solucionar necesidades sociales o aspectos prioritarios como son: la educación, la impartición de justicia, la salud y la seguridad de los ciudadanos, que sin estos ingresos el avance de estas necesidades no podría ser cubierto.

#### *A. clasificación de las obligaciones tributarias.*

Es indispensable conocer la clasificación de las obligaciones tributarias que tienen ciudadanos y responsables de un negocio, para ello, Tudela (2007), realiza una clasificación de ellas:

Obligación tributaria sustancial o principal.- Es la cantidad a pagar en concepto de tributo a la cual se llama cuota tributaria.

Obligación tributaria formal o accesorio.- Es aquella que tiene la finalidad de garantizar o facilitar el pago de la cuota tributaria.

Para Sánchez (2001) la clasificación sobre el tema es la siguiente:

- Contribuciones de pago.
- Contribuciones de no pago.

Pero las contribuciones no sólo se clasifican en impuestos, también existen las aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos de acuerdo al

artículo 2 del CFF (2008, pp.683-684) y en sus fracciones I y II define a los impuestos y las aportaciones de seguridad social como:

I. Impuestos son las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos.

II. Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se benefician en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo estado.

A continuación la información se basará en la clasificación de Tudela (2007), considerando solamente las obligaciones primarias y serán desglosadas a través de la legislación vigente de México, tanto para las personas físicas como para las personas morales.

#### *B. Las obligaciones fiscales federales.*

En materia de la obligación tributaria sustancial o principal, el impuesto sobre la renta (ISR) lo sustenta la LISR, (2008, p.87) en su artículo 1 que dice: “es obligación de las personas físicas y morales el pago de este impuesto”.

La LISR grava los ingresos de las personas físicas, así como de las morales y en atención a la forma de constitución de la empresa<sup>72</sup>, se debe de hacer el correcto

---

<sup>72</sup> En materia fiscal se considera empresa a la persona física o moral que realice actividades empresariales, de conformidad con el artículo 16, último párrafo del CFF (2008, p. 697).

cumplimiento de esta ley, por tal motivo se presentan las obligaciones fiscales que repercuten financieramente en su vida diaria.

El ISR es uno de los impuestos más importantes en México, puesto que la mayoría de los ciudadanos reciben ingresos, tanto personas físicas como morales. Primero se hablará del impacto que tiene este impuesto sobre las personas morales.

LISR (2008, p.98), establece en su artículo 10, primer párrafo que “Las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 28%.”

Es decir que un empresario PYME debe de tomar en cuenta al realizar sus operaciones diarias, que debe apartar el dinero suficiente para cubrir el pago ante la autoridad hacendaria equivalente a su resultado fiscal, que no es otra cosa que la utilidad neta. Se puede facilitar su entendimiento financiero señalando que de cada peso de utilidad debe de separar \$0.28 para el pago oportuno de la contribución en cuestión.

Para determinar la utilidad neta, el procedimiento lo indica la misma LISR (2008, p. 99) en su artículo 10, fracciones I y II que al texto dicen:

- I. Se obtendrá la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, de las deducciones autorizadas. Al resultado obtenido se le disminuirá, la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas<sup>73</sup> pagadas en el ejercicio.
- II. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de ejercicios anteriores.

---

<sup>73</sup> A la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas se le conoce como PTU.



De manera gráfica se puede observar la figura 20, donde se presenta la forma de realizar el cálculo correspondiente para obtener el resultado fiscal.

Figura 20  
Obtención del Resultado Fiscal<sup>74</sup>.

Ingresos Acumulables
<u>(-) Deducciones Autorizadas</u>
(=) Utilidad Fiscal
(-) PTU pagado en el ejercicio
<u>(-) Perdidas Fiscales Pendientes</u>
(=) Resultado Fiscal

A cuenta del impuesto del ejercicio, se deben de realizar pagos provisionales para que al final del año no afecte la cantidad de impuestos que se tengan que pagar, para de este modo ir abonando el impuesto anual.

Cuando se habla de personas físicas con actividad empresarial, se tiene que tener bastante cuidado en el reconocimiento de la fuente de la cual se percibe el ingreso, ya que en especial éste título dentro de la LISR tiene varios capítulos en donde se hace referencia a dicha variedad de fuentes.

Ahora se hablará del impacto que tiene en las personas físicas del régimen general, régimen intermedio y del régimen de pequeños contribuyentes. Al igual que las personas morales, las físicas también tienen la obligación de hacer pagos provisionales cada mes, los que para el régimen general impactan de la siguiente manera: LISR (2008 p. 251) establece en su artículo 127 que:

El pago provisional se determinará restando de la totalidad de los ingresos a que se refiere esta sección obtenidos desde el inicio del ejercicio y hasta el último día

---

<sup>74</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de LISR (2008, p. 104 y 105).

del mes al que corresponda el pago, las deducciones autorizadas del mismo período y la PTU pagada en el ejercicio y en su caso las pérdidas fiscales ocurridas en ejercicios anteriores que no se hubieran disminuido, al resultado así obtenido se le aplicará la tarifa mensual.

Además la LISR (2008) en su artículo 177 funda la obligación de las personas físicas de régimen general o intermedio de calcular el impuesto del ejercicio, el cual se obtendrá disminuyendo de los ingresos las deducciones autorizadas para determinar la utilidad gravable y a este resultado se le disminuirá en su caso, las deducciones personales conforme al artículo 176 de la misma ley. La cantidad resultante se le aplicará la tabla y tarifa que se muestran en dicho artículo 177 de la LISR.

Par el caso de las personas físicas en lugar de pagar el ISR sobre una tasa específica, se debe de pagar una cuota fija, más un porcentaje sobre el excedente del límite inferior que indica la misma tabla. Por lo tanto entre mayor sea la utilidad, mayor será el impuesto a pagar, como se muestra en la tabla 42.

Tabla 42  
Tarifa para cálculo del impuesto anual de las personas físicas con actividad empresarial o el régimen intermedio<sup>75</sup>.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior %
\$	\$	\$	
0.01	5,982.84	0.00	1.92
5,982.85	50,524.92	114.24	6.40
50,524.93	88,793.04	2,966.76	10.88
88,793.05	103,218.00	7,130.88	16.00
103,218.01	123,580.20	9,438.60	17.92
123,580.21	249,243.48	13,087.44	19.94
249,243.49	392,841.96	38,139.60	21.95
392,841.97	En adelante	66,662.40	28.00

<sup>75</sup> Fuente: LISR, artículo 177 (2008, p. 304).

Para terminar con las personas físicas con actividad empresarial se abordará el régimen de pequeños contribuyentes (REPECOS), quienes harán el pago bimestralmente, tomando como base los ingresos que haya obtenido en el ejercicio inmediato anterior, divididos entre el número de bimestres del año. El resultado así obtenido se debe identificar dentro de los rangos establecidos en una la tabla de ingresos para el cálculo de las cuotas.

Santamaría, Briones y Aragón (2006) mencionan que en el decreto publicado en el DOF el día 28 de diciembre de 2005, establece que se reforma la periodicidad del pago de ISR para los REPECOS, actualizando las reglas que recaudan dicho impuesto a las personas físicas del régimen intermedio, y además se agregan a la lista de entidades federativas que pueden recaudar el ISR de estos contribuyentes.

Fue a través de dicho acuerdo que las entidades federativas, recaudarán en su totalidad los impuestos de los REPECOS; para ello Padilla y Montes (2005) establecen que para el año 2005 se dan los siguientes cambios en materia fiscal:

- Se elimina la tarifa progresiva, para quedar una tasa fija del 2%.
- Se elimina la disminución de 4 veces el salario mínimo general para quedar en cantidades fijas, dependiendo del tipo de la disminución que se perciba, ya sea por enajenación o prestación de servicio.

Padilla y Montes (2005) dicen que es conocido por todos que la economía informal y el ambulante en México genera una serie de problemas de carácter social que repercute en lo tributario; por otro lado existe una competencia desleal, y en consecuencia, en perjuicio de aquellas personas que sí cumplen con sus obligaciones fiscales. Frente a esta realidad, y en búsqueda de una mejor recaudación tanto a nivel federal como estatal, se justifica la necesidad de establecer convenios de colaboración administrativa y fiscal entre la federación y las entidades federativas correspondientes, a fin de combatir el comercio informal a través de la incorporación al RFC de las personas que realizan actividades dentro de ese tipo de economía denominados “pequeños contribuyentes”.

A partir del año 2008 entra en vigor un nuevo impuesto en México denominado impuesto empresarial a tasa única (IETU) y en el artículo 1 de la LIETU (2008, p. 549) establece que:

Están obligadas al pago del impuesto empresarial a tasa única, las personas físicas y las morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, por los ingresos que obtengan, independientemente del lugar en donde se generen, por la realización de las siguientes actividades:

I. Enajenación de bienes.

Ya que la actividad empresarial nace por las actividades ya mencionadas anteriormente el empresario PYME debe de cubrir el IETU por la enajenación de bienes que realice. Un ejemplo de su determinación se encuentra en la figura 21.

Figura 21  
Ejemplo del cálculo del IETU<sup>76</sup>.

Ingresos Acumulables
<u>(-) Deducciones autorizadas</u>
Base gravable
(*) Tasa
IETU a cargo

El IETU se paga sobre una tasa específica y es la LIETU artículo 1, tercer párrafo (2008, p. 549) donde se especifica dicha tasa y dice:

“El impuesto empresarial a tasa única se calcula aplicando la tasa del 17.5% a la cantidad que resulte de disminuir de la totalidad de los ingresos percibidos por las actividades a que se refiere este artículo, las deducciones autorizadas en esta Ley”.

<sup>76</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de LIETU artículo 1, tercer párrafo (2008, p. 549)

Dicho impuesto puede ser acreditado contra el ISR del ejercicio de acuerdo con el artículo 8 de la LIETU (2008, p. 561), por lo que es un impuesto complementario al ISR para efectos financieros de la empresa.

Otra de las leyes tributarias que entraron en vigor a partir del 2008 fue la LIDE (2008, p. 581) y en su artículo 1 regula que: “las personas físicas y morales, están obligadas al pago del impuesto establecido en esta ley respecto de todos los <sup>77</sup>depósitos en efectivo, en moneda nacional o extranjera, que se realicen en cualquier tipo”.

Dichos sujetos calcularán el impuesto de acuerdo como lo marca la LIDE en su artículo 3, (2008, pp. 582) y sustenta que:

El impuesto a los depósitos en efectivo se calculará aplicando la tasa del 2% al importe total de los depósitos gravados por esta Ley.

Para los efectos de este artículo, se entenderá que el depósito corresponde al titular registrado de la cuenta. No obstante, mediante comunicación por escrito, dicho titular podrá solicitar a la institución del sistema financiero que el impuesto a los depósitos en efectivo se distribuya entre las personas que aparezcan en el contrato como sus cotitulares, en la proporción que señale en el escrito mencionado.

La principal diferencia de este impuesto con las otras disposiciones legales es que este impuesto será recaudado a través de una institución financiera y como ya se mencionó, será ésta la responsable de enterar dicho impuesto sobre cualquier depósito mayor de \$25,000.00 en cualquiera de las cuentas del contribuyente o si entre sus cuentas suman dicha cantidad, siempre y cuando las cuentas pertenezcan a la misma institución

---

<sup>77</sup> LIDE (2008, p. 581) artículo 1, segundo párrafo. No se considerarán depósitos en efectivo, los que se efectúen a favor de personas físicas y morales mediante transferencias electrónicas, traspasos de cuenta, títulos de crédito o cualquier otro documento o sistema pactado con instituciones del sistema financiero en los términos de las leyes aplicables, aún cuando sean a cargo de la misma institución que los reciba.

financiera, y sin olvidar que la institución financiera tendrá responsabilidad solidaria con el contribuyente por el pago de dicho impuesto, en atención al artículo 4 (LIDE, 2008).

Si el empresario está inscrito en el RFC y se encuentra obligado al pago del ISR, el impuesto que le sea retenido en los supuestos jurídicos enmarcados en la LIDE podrá acreditarlos contra el ISR efectivamente pagado.

De una forma general se trataron las obligaciones fiscales federales con pago para los contribuyentes con actividad empresarial, tanto personas físicas, como personas morales, partiendo solamente como ya se dijo de sus obligaciones tributarias primarias, pero se debe recordar que no son las únicas obligaciones con las que cuenta, y que además, se deben cumplir con las obligaciones tributarias accesorias establecidas dentro de cada una de las leyes mencionadas.

### *C. Las obligaciones fiscales para el estado de Guanajuato.*

Margáin (2005) describe que el derecho del municipio en la percepción de ingresos es para satisfacer necesidades de su población mediante la prestación de servicios públicos. Pero para ello es necesario que el municipio goce de una sólida situación financiera que le permita mantener permanentemente y en todo momento, la prestación de todos sus servicios públicos.

Para allegarse de recurso el estado de Guanajuato y en coordinación con las legislaciones estatales, el gobierno federal le brinda el derecho y la capacidad para recabar algunas contribuciones, como lo establece dentro del artículo 4 la Ley de Ingresos para el Estado de Guanajuato 2008, en su artículo 4 (2008, p.14) como sigue:

Los impuestos a que se refiere el artículo 1 fracción I de esta Ley, se causarán y liquidarán a las siguientes tasas:

- a) Impuesto Sobre Nóminas 2%.

b) Impuestos Cedulares sobre los Ingresos de las Personas Físicas:

1. Por la prestación de servicios profesionales 2%.
2. Por el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes inmuebles 2%.
3. Por la realización de actividades empresariales:
  - 3.1 Régimen General 2%.
  - 3.2 Régimen Intermedio 2%.
  - 3.3 Régimen de Pequeños Contribuyentes 2%.

Como se puede observar los impuestos anteriores se les aplicará una tasa del 2% sobre la base o utilidad fiscal.

Es necesario mencionar que el pago de las cuotas fijas establecidas para los REPECOS, se basará en las tablas que el estado de Guanajuato publica cada año. En las cuales ya vienen dichas cuotas determinadas para el monto de los ingresos obtenidos en el período.

Esto en base a la Resolución Miscelánea Fiscal 2008 para el Estado de Guanajuato en su regla 3.5.1. (2008, p. 9) en donde se establece que:

Los contribuyentes que tributen bajo el régimen de pequeños contribuyentes, realizarán el pago de sus contribuciones a través de una sola cuota, de acuerdo a lo previsto en el décimo párrafo del artículo 17 de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de octubre de 2007, mediante la cual pagarán el impuesto al valor agregado, el impuesto sobre la renta, el impuesto empresarial a tasa única e impuesto cedular.

#### *D. Las obligaciones laborales.*

Un emprendedor de negocios no solamente debe contemplar el aspecto tributario, sino que además por el solo hecho de que le es muy difícil realizar todas las operaciones a él solo, debe allegarse de adecuados colaboradores que lo apoyen en la realización de la misión de la empresa. Por lo tanto lo anterior le acarreará otro tipo de obligaciones y desembolsos económicos.

El tema a tratar será las obligaciones laborales a cargo del empresario mexicano al adquirir la investidura de patrón. Para ello se deben definir varios conceptos básicos para comprender el efecto contractual patronal al tener personal bajo su mando.

En México la ley que rige la relación entre patrón y trabajador es la Ley Federal del Trabajo (LFT). El elemento esencial es en la prestación efectiva del trabajo personal subordinado a cambio del pago de un salario (Bailón, 1998).

Para que concurra una prestación efectiva de trabajo, deben existir dos partes, una que la solicite y otra que la proporcione, de tal suerte que la LFT define al trabajador, al patrón, a la relación, al tiempo conocido como jornada de trabajo y por lo tanto, el efecto de costo, que será el salario.

Para efectos de ley se entiende por:

Trabajador “es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado” (LFT, 2008, p.1143, artículo 8, primer párrafo).

Patrón “es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores” (LFT, 2008, p.1143, artículo 10).

“Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario” (LFT, 2008, p.1143, artículo 20, primer párrafo).



Jornada de trabajo “es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo” (LFT, 2008, p.1144, artículo 58).

Salario “es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” (LFT, 2008, p.1145, artículo 82).

Para asegurar que el patrón retribuya al trabajador un salario justo la ley establece un salario mínimo como instrumento de pago y la LFT (2004, p. 234) establece en su artículo 90, primer párrafo que:

“El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo”

Se debe tener en cuenta que la LFT (2008, p. 1145) establece en su artículo 84 que:

“El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Las retribuciones que haga el patrón a los trabajadores las debe de realizar adecuadamente tal y como Guerrero (1984, p.195) lo menciona:

Es obligación de los patrones pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimientos, y claro hacerlo en el tiempo, lugar, forma y modo tal y como la ley lo señale.

El punto expuesto también tiene sustento legal en la LFT (2004, p. 338) en su artículo 132, fracción II, señala que el patrón debe:

“Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento”.

Por lo anterior se puede resumir que algunas otras de las prestaciones que integran el salario son las siguientes:

- Aguinaldo.
- Día de descanso semanal.
- Prima vacacional.
- Vacaciones.

En la LFT (2008, p. 1145) en su Artículo 87, párrafo I marca que, el aguinaldo mínimo será el equivalente de 15 días de sueldo base y que deberá cubrirse antes del 20 de diciembre de cada año, y que al texto dice:

“Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos”.

Con la finalidad que el trabajador conviva con su familia, prevé la ley un día de descanso a la semana y el patrón tiene la obligación de cubrirle el importe del salario íntegro correspondiente; jurídicamente hablando la LFT (2008, p. 1144) lo trata en su numeral 69 sustentando que:

“Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro”.

A partir de un año de estar laborando el trabajador para un patrón podrá de disfrutar de un período vacacional, tal y como lo menciona el artículo 76, primer párrafo de la LFT (2008; p. 1144):

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

El trabajador también contará con una cantidad en dinero adicional al pago de sus vacaciones, para complementar sus gastos en atención al artículo 80 de la LFT (2008; p. 1145):

“Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones”.

Otra obligación laboral a cargo de los patrones es la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas (PTU), la cual es un derecho principal de los trabajadores.

La LFT (2008, p. 1147) en su artículo 117 instituye que:

“Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas”.

La Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas (CNPTUE) en su resolución de participación de utilidades; 4ª. Comisión (2004, p. 458) publicada en el DOF del 26 de diciembre de 2003, resuelve en su punto 1, que:

“Los trabajadores participarán en un diez por ciento de las utilidades de las empresas en las que presten sus servicios”.

El monto de las utilidades a repartir corresponde al resultado de aplicar el porcentaje del 10% sobre la renta gravable; con fundamento en el artículo 120, segundo párrafo de la LFT (2004, p. 336) que dice:

“Para los efectos de esta Ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta”.

Entonces se determina de acuerdo a la LISR en donde se establece que la renta gravable se determinará restándole a la totalidad de los ingresos por la realización de actividades empresariales las deducciones autorizadas; como se muestra la continuación en la tabla 43.

Tabla 43  
Cálculo de la PTU por repartir<sup>78</sup>.

Ingresos acumulables	
Por actividad empresarial	\$1' 780,000.00
Deducciones autorizadas	\$1'000,000.00
Base gravable	\$ 780,000.00
Porcentaje	10%
PTU a repartir	\$ 78,000.00

Con el reparto de la PTU se concluye el apartado de obligaciones laborales a cargo de los patrones, aunque no está de más recordar una vez más que dichas obligaciones no son las únicas, pero por su importancia, sólo se hizo mención de las obligaciones principales.

#### *E. Las obligaciones de seguridad social.*

La CPEUM en materia del trabajo y la previsión social en su artículo 123, fracción XXIX sustenta a la LIMSS como una ley de utilidad pública y observa que:

Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de jubilación, de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo,

<sup>78</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de LFT artículo 117 y 120.

de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

A partir de aquí se presenta otro tipo de obligaciones a cargo del patrón, las cuales nacen del concepto ya antes mencionado de aportaciones de seguridad social como un tipo de contribución que tiene como fin, aprovechar servicios de seguridad social proporcionados por el mismo estado.

El establecimiento de este tipo de obligaciones es con el fin de que el trabajador cuente con un servicio a la salud y otras prestaciones que marca la misma ley, inclusive para su familia, para ello la Ley del Seguro Social [LSS] (2008, p. 3) establece en su artículo 2 que:

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

La LSS para cumplir con el ordenamiento constitucional divide en cinco ramas obligatorias las prestaciones que tendrá derecho el trabajador, y para ello el patrón deberá de cubrir parte de la contribución necesaria para que el IMSS pueda en su momento prestar los servicios correspondientes; el artículo 11 de la LSS (2006, p.21) soporta el comentario anterior como sigue:

“El régimen obligatorio comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo.
- II. Enfermedades y maternidad.
- III. Invalidez y vida.

IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.

V. Guarderías y prestaciones sociales”.

Los recursos que se allega el IMSS son denominados “cuotas obrero-patronales” ya que el artículo 5A, fracción XV de la LSS (2006, p. 8) define como:

“Cuotas obrero patronales o cuotas: las aportaciones de seguridad social establecidas en la Ley a cargo del patrón, trabajador y sujetos obligados”.

El patrón debe de inscribir a sus trabajadores con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, cumpliendo con el precepto legal del artículo 28 de la LSS (2006, p.41):

Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como límite superior el equivalente a veinticinco veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal y como límite inferior el salario mínimo general del área geográfica respectiva.

Como se puede observar la LSS habla de un salario base de cotización, término que lo describe el artículo 30, fracción I, de la LSS (2006, p. 43) así:

Para determinar el salario diario base de cotización se estará a lo siguiente:

I. Cuando además de los elementos fijos del salario el trabajador percibiera regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, éstas se sumarán a dichos elementos fijos.

El patrón y el trabajador deben de contribuir al IMSS, de acuerdo a los diferentes porcentajes que señala la LSS, la tabla 44 muestra el fundamento legal, el procedimiento

para determinar la aportación de seguridad social, la rama de seguro y a quién le corresponde contribuir.

Tabla 44  
Cuotas patronales y del trabajador<sup>79</sup>.

ARTICULO	SEGURO	PATRON	TRABAJADOR
Rama II. Enfermedades y maternidad (prestaciones en especie).			
106, fracción I	Salario mínimo general del Distrito Federal (SMGDF) x días del mes x %.	20.40%	
106-II	+ de 3 SMGDF x diferencia del salario base de cotización (SBC).	1.10%	0.04%
Rama II. Enfermedades y maternidad (prestaciones en dinero).			
107-I-II	SBC x días del mes x %.	0.70 %	0.25 %
Enfermedades y maternidad prestaciones en especie, pensionados y beneficiarios en los seguros de riesgo de trabajo, invalidez y vida, retiro, cesantía en edad avanzada y vejez			
25		1.05%	0.375%
Rama I. Riesgo de trabajo			
73	De acuerdo a la clasificación de la empresa. SBC x días del mes x %.		
Rama III. Invalidez y vida (prestación en dinero).			
147	SBC x días del mes x %.	1.75%	0.625 %
Rama IV. Seguro de retiro			
168-I	SBC x días del mes x %.	2%	
Rama IV. Cesantía en edad avanzada y vejez (prestación en dinero).			
168-II	SBC x días del mes x %.	3.15%	1.125 %
Rama V. Guarderías y prestaciones sociales.			
211	SBC x días del mes x %.	1 %	
INFONAVIT (LINFONAVIT)			
29, II fracción.	SBC x días del mes x %.	5 %	

<sup>79</sup> Fuente: Elaboración propia con datos de la LSS (2006) y LINFONAVIT (2004).

Se debe comentar que al determinar el patrón salario base de cotización debe de excluir las prestaciones siguientes, con fundamento en el artículo 27 de la LSS (2006):

Los instrumentos de trabajo; el ahorro si la aportación del trabajador es igual a la del patrón; las aportaciones adicionales al seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; la habitación y alimentación onerosa; las despesas en especie y en dinero; premios de puntualidad y asistencia; las cuotas patronales al IMSS, las aportaciones al INFONAVIT y la PTU; las aportaciones para fines sociales y el pago de tiempo extraordinario.

Un trabajador realiza su trabajo no solo por percibir el dinero para satisfacer sus necesidades básicas, sino también busca el allegarse de bienes que representen un patrimonio para su familia , como lo puede ser una casa, es por eso que dentro de las obligaciones a cargo de los patrones están además las establecidas en la LINFONAVIT, con el objeto de hacer realidad el sueño de los trabajadores, sobre todo los de menores ingresos, de satisfacer sus necesidades de vivienda y retiro pudiendo adquirir, en etapas sucesivas de su vida, la casa que mejor convenga a sus intereses y posibilidades.

La Ley del INFONAVIT es su artículo 29, fracción II (2004, p. 236) establece que es obligación de los patrones:

Determinar el monto de las aportaciones del cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio y efectuar el pago en las entidades receptoras que actúen por cuenta y orden del Instituto, para su abono en la subcuenta de vivienda de las cuentas individuales de los trabajadores previstas en los sistemas de ahorro para el retiro, en los términos de la presente Ley y sus reglamentos, así como en lo conducente, conforme a lo previsto en la Ley del Seguro Social y en la Ley Federal del Trabajo. En lo que corresponde a la integración y cálculo de la base y límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará lo contenido en la Ley del Seguro Social.



La información anterior muestra de manera genérica las obligaciones primarias en el ámbito tributario mexicano, y que cualquier emprendedor empresarial debe de considerar al momento de iniciar o desarrollar una empresa.

#### **1.4.4. El impacto financiero en el pago de contribuciones.**

Para concluir se debe recordar que el empresario debe de conocer el impacto financiero en el pago de contribuciones, ya que afecta indudablemente en la utilidad de la empresa, y por ende en la realización de planes y estrategias de la compañía.

El administrador de finanzas de la empresa debe de estar encargado de los recursos y tiene la responsabilidad de administrarlos en una forma que minimice el riesgo y, al mismo tiempo, asegurarse una tasa de rendimiento apropiada para los accionistas de la empresa. Los gerentes financieros tienen esta obligación contractual con la empresa y con sus inversionistas porque fueron contratados para proporcionar su mejor juicio y para ejercer su autoridad sólo para el logro de las metas (Velásquez, 2006).

Sánchez (2004) menciona que hablar de finanzas en las empresas u organizaciones es un tema esencial, pero ver su incidencia en la materia fiscal, sobre todo en el rubro de los impuestos, es aún más, ya que puede lograrse el máximo provecho financiero en beneficio de los recursos de las empresas.

Se sabe que para un mejor funcionamiento del negocio se debe de establecer un equilibrio entre las finanzas y el pago de las contribuciones, por lo cual Horngren, Sundem y Stratton (2006) mencionan que, los impuestos a la utilidad influyen en casi todas las decisiones de los negocios, así como en la cantidad y momento de los flujos de caja. Los ahorros de efectivo en las operaciones causarán un aumento en la utilidad neta gravable y por tanto una aumento en los desembolsos de los impuestos.

Por lo anterior es esencial aprovechar los recursos que provienen de fuentes internas y externas para generar un financiamiento en beneficio de las empresas y sin costo alguno.

No olvidando que el objetivo financiero de las contribuciones es aprovechar las diferentes alternativas que se establecen en las disposiciones fiscales con el fin de reducir el costo fiscal de las operaciones de las empresas, sin incurrir en ilícitos y con apego a la normatividad legal.

## **1.5. EL MODELO DE PLANEACION INTEGRAL DE UTILIDADES.**

En los últimos tiempos el entorno ha tenido cambios acelerados, los cuales han obligado al ser humano a modernizarse, es decir, a cambiar su forma de pensar, de actuar, de saber en qué invertir sus recursos, la forma en que puede llevarlos a cabo, etc., todo esto para lograr su bienestar y seguir teniendo el futuro a su favor.

La persona que desea invertir sus recursos en la apertura de una empresa, debe realizar numerosos estudios, como pueden ser: de mercado, de localización de su empresa, de los proveedores que mejor le convenga, que maquinaria va a utilizar, etc., todos estos puntos forman parte del tema que se va a tratar en este apartado.

### **1.5.1. El proyecto de inversión.**

Para comenzar se debe de definir el proyecto de inversión y para Hernández y Hernández (2001, p. 28) es:

“Una serie de planes que se piensan poner en marcha, para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener retribución”.

Morales y Morales (2006, p. 6) dicen que se habla de proyectos de inversión cuando:

“Se refiere básicamente a los cálculos, planes, proyección de asignación de recursos, con la finalidad básica de generar la producción de un satisfactor de necesidades humanas”.

Como se puede observar Hernández y Hernández mencionan que el proyecto de inversión son una serie de planes y Morales y Morales adicionan a los planes, los cálculos, proyección de asignación de recursos, que son parte esencial del presente trabajo de investigación.

El proyecto de inversión está conformado por etapas, pero a su vez cada una de ellas requiere de una serie de estudios que le son inherentes. Es así que Morales y Morales (2006, p. 10), mencionan que:

“Los proyectos de inversión están conformados por cuatro estudios básicos, los cuales son: de mercado, técnico, administrativo y financiero”.

De igual manera mencionan que el estudio de mercado comprende investigar sobre el producto y su precio, así como aspectos fundamentales del propio mercado.

El estudio técnico incluye la disponibilidad de materia prima, localización de la planta, maquinaria y equipo, y disposición de la planta.

En lo que se refiere al estudio administrativo lo integra el tipo de sociedad, organización y funcionamiento de la empresa y finalmente, el estudio financiero incluye la formulación de estados financieros y evaluación del desempeño financiero del proyecto.

La información anterior permite al emprendedor PYME la elaboración de un proyecto de inversión, sin embargo para poder determinar si éste es factible de realizar, se deben de evaluar los resultados de ciertos elementos y que, Levy (2004, p. 211) los define como:

“La técnica por medio de la cual se analiza cuantitativamente si es conveniente o no asignar recursos económicos a un plan específico”. También menciona los elementos a considerar en la evaluación de proyectos de inversión, siendo los siguientes:

- Análisis de costo-beneficio.
- Costo de oportunidad.
- Costo por interés (costo financiero).
- Impuestos.
- Ahorros netos del proyecto.

Burbano y Ortiz, (1995) describen que para dar confiabilidad al proyecto se tiene que cubrir las etapas siguientes:

- 1.- Recopilación y procesamiento de la información cualitativa generada.
- 2.- Expresión cuantitativa de los aspectos evaluados al formular el proyecto.
- 3.- Expresión monetaria de la inversión, las ventas, los costos y los gastos.
- 4.- Planeamiento de la inversión, la recepción de fondos, la amortización de los empréstitos y el comportamiento de los negocios.

A su vez afirman que para poder llevar a cabo las etapas mencionadas se deben de hacer los estudios siguientes:

- Estudio de mercado de consumos: este proporciona información sobre las ventas y sobre el momento en que la operación generará los fondos líquidos demandados por el funcionamiento de la empresa.
- Estudio de mercado de insumos: se refiere a la cuantificación de los insumos a consumir y el costo vinculado al consumo.
- Estudio relacionado con la ubicación: en este estudio la ubicación seleccionada aportará información sobre costos y gastos, que varían de acuerdo con el grado de desarrollo, la infraestructura vial, de servicios públicos, etc.

- Estudio sobre tamaño de planta e ingeniería del proyecto: este estudio se basa en la maquinaria y equipo, ya que debido a sus características se puede computar las áreas a construir y los terrenos a adquirir, para cuantificar el valor de los seguros, las depreciaciones y el mantenimiento.
- Estudio organizacional: este estudio es importante para concretar aspectos referentes al personal y a la remuneración prevista para cada uno de los cargos, además de generar información específica de mano de obra, de gastos de administración y gastos de venta.
- Estudio de financiamiento: al decidir las fuentes de financiamiento (acciones corrientes, bonos, créditos a corto plazo, empréstitos), se debe determinar las amortizaciones y los desembolsos monetarios de efectivo y calcular gastos financieros que deben contemplarse para realizar el estado de resultados.

Finalmente con estos estudios se le puede agregar al proyecto de inversión la confiabilidad que requiere para tomar una decisión acertada.

Un proyecto de inversión requiere de numerosos trabajos de investigación y hasta el momento se ha expuesto una mecánica apropiada de los pasos a seguir para este trabajo. Sin embargo, en dicho proyecto se deben estudiar ciertas características del mercado para poder conocer la cantidad adecuada a producir en relación a las posibles ventas, aspecto que estudia el punto neutro de operación o punto de equilibrio y que se explica a continuación.

### **1.5.2. El punto neutro de operación.**

Una vez visto los proyectos de inversión el empresario tiene la idea de como desarrollar un negocio y así obtener ganancias o utilidades a través de su esfuerzo, aunque es necesario que antes de abrir el negocio y hacer contrataciones, tenga en cuenta cuáles son los costos y gastos en los que va a incurrir, así como también cuánto tiene que vender para obtener utilidades. Según Everett, Ebert y Rodríguez (1992) el análisis del

punto de equilibrio también llamado punto de indiferencia o punto neutro de operación es una presentación gráfica o algebraica de las relaciones entre volumen, costo e ingresos de una organización. Robbins y Coulter (2005, p.216) proporcionan la siguiente fórmula para su determinación:

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

Donde:

PE: Punto de equilibrio

CFT: Costos fijos totales

P: Precio

CV: Costos unitarios variables

Otra aportación la hacen Anderson y Raiborn (2005), opinan que el punto de equilibrio es la cantidad de unidades a producir y vender para cubrir exactamente la totalidad de los costos fijos y variables. Como establecen Hongren, Datar y Foster (2007) se puede usar para determinar el nivel de actividades en unidades físicas o monetarias, en el cual los ingresos de la empresa simplemente cubren a los costos, de esta manera la compañía no incurre ni en utilidades ni en pérdidas en su operación. Por otra parte, Barfield et al. (2005) dicen que se usa como referencia para fijar metas de ventas que deberán generar utilidades de operación en vez de pérdidas.

Para Hongren et al. (2007), el punto de equilibrio constituye una de las herramientas más útiles para la administración empresarial que hayan producido los estudios sobre el costeo variable. Resulta evidente que cuando la empresa alcance un volumen de ventas determinado, presentará una situación de equilibrio, es decir un estado en el cual no se registren pérdidas ni ganancias. Consideran que es una herramienta útil para efectuar vaticinios de ganancias a corto plazo, ya que permite conocer fácilmente los costos correspondientes a cualquier nivel a que opere la empresa. Dicen que es una herramienta

de corto plazo porque parte del supuesto que los costos pueden ser fijos o variables, y en el largo plazo todos los costos son variables; por otro lado, también considera que todos los factores de producción permanecen constantes y en el largo plazo ello no ocurre.

Sin embargo existe un concepto mucho más sencillo de comprender, es el que mencionan Robbins y Coulter (2005) y dicen que es el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales.

En los conceptos que dan los diferentes autores se ha mencionado más de una vez que existen costos fijos y variables, es por eso que resulta imprescindible mencionar la definición de estos vocablos.

El costo fijo total está constituido por costos que no pueden variar con el nivel de producción, como la renta del local. El costo fijo total es el costo de los insumos que no cambian a medida que la empresa cambia la producción en el corto plazo. El costo variable total está constituido por costos que varían con el nivel de producción, como los salarios. El costo variable total es el costo de los insumos variables utilizados en la producción (Tucker, 2002, p. 128).

Por otra parte, del Río (2004a) señala que los costos fijos o constantes se subdividen en fijos y regulados, los fijos son los que se efectúan haya o no producción, mientras que los regulados son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, y estos son como publicidad, honorarios, gratificaciones, entre otros.

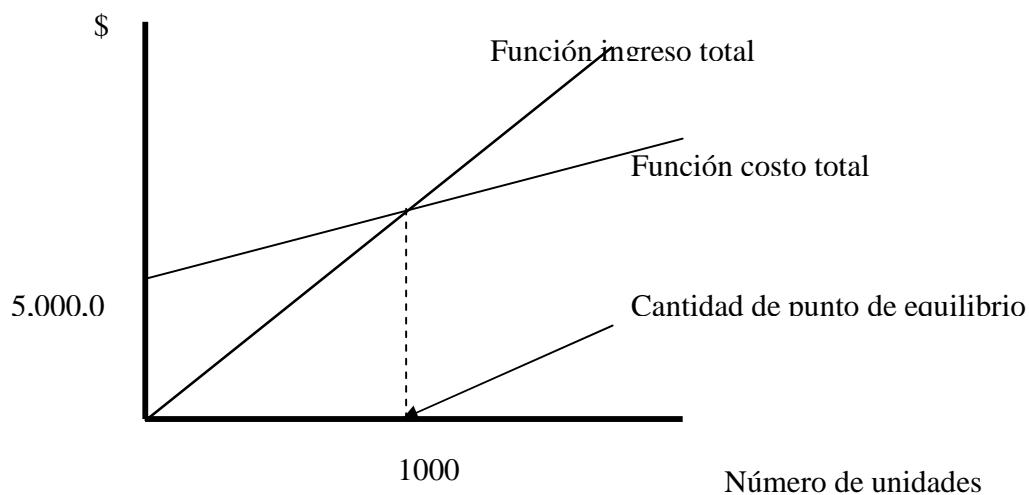
Una vez comprendido el concepto, es necesario realizar un análisis del punto de equilibrio, el cual permite identificar el nivel de producción que debe alcanzarse para recuperar todos los costos de operación a partir de los ingresos. Así pues, Everett et al (1992) mencionan que el punto de equilibrio depende del precio de venta del producto y de la estructura de los costos de operación. Algunos procesos de conversión requieren de

grandes erogaciones de capital y altos costos administrativos, pero bajos costos variables por unidad. Se requiere de un gran volumen de producción para alcanzar el punto de equilibrio, pero una vez que esto se ha logrado la rentabilidad crece rápidamente. Estos autores a su vez mencionan que, cuando se aumenta el volumen de ventas de un producto, también aumentan los costos y los ingresos.

La importancia del punto de equilibrio es que permite conocer cuál es el volumen de ventas que se tiene que manejar en las empresas para que sean eficientes y atractivas económicamente hablando. En la figura 22 se muestra claramente el esquema gráfico del punto de equilibrio, en la cual se ejemplifica una empresa determinada; en la misma se puede observar que el costo total comienza en \$5'000,000.00 y que aumenta de forma más lenta que el ingreso total; y el lugar donde se interceptan es el punto de equilibrio.

Figura 22

Análisis del punto de equilibrio<sup>80</sup>.



Hasta ahora se ha hablado del punto de equilibrio de una sola línea referida al margen de contribución unitaria. Sin embargo, hay empresas que elaboran varios productos, por lo

<sup>80</sup> Fuente: Eppen, Weaterford, Moore y Gould (2000, p.104).



que a continuación se verá la forma en que se calcula el punto de equilibrio de múltiples productos.

Para esto, Ramírez (2005) se refiere a una empresa que tiene cuatro líneas de productos y supone que las ventas de las diferentes líneas tienen la misma proporción en la composición de ventas. La empresa apoyada solamente en su experiencia, planea para el siguiente período que la participación de cada línea sea diferente, en relación con el total del margen de contribución obtenido, como se muestra a continuación:

Línea A	30 %
Línea B	40%
Línea C	20%
Línea D	10%
	<hr/>
	100 %

Sus costos fijos totales son de \$ 140,000.00. Los precios de venta de cada línea y sus costos variables quedan plasmados en la tabla 45.

Tabla 45

Precios y costos por línea<sup>81</sup>.

		A	B	C	D	
	Precio de venta.	\$3.80	\$2.50	\$4.50	\$1.40	
	Costo variable.	1.80	1.50	3.00	0.40	
	Margen de contribución.	\$2.00	\$1.00	\$1.50	\$1.00	
(x)	Participación.	30%	40%	20%	10%	
(=)	Margen de contribución ponderado.	\$0.60	\$0.40	\$0.30	\$0.10	=\$1.40

<sup>81</sup> Fuente: Ramírez (2005, p.190).

\$140,000.00

Punto de equilibrio = ----- = 100,000 unidades

\$1.40

A continuación se relacionan las 100,000 unidades con los porcentajes de participación de cada línea para determinar la cantidad que debe venderse de cada una a fin de lograr el punto de equilibrio.

Línea A = 100, 000 x 0.30 = 30 000 unidades

Línea B = 100 000 x 0.40 = 40 000 unidades

Línea C = 100 000 x 0.20 = 20 000 unidades

Línea D = 100 000 x 0.20 = 10 000 unidades

En la tabla 46, se puede determinar si con esta composición se logra el punto de equilibrio.

Tabla 46

Ejemplo punto de equilibrio<sup>82</sup>.

	Línea A	Línea B	Línea C	Línea D	Total
Ventas.	\$114,000	\$100,000	\$90,000	\$14,000	\$318,000
Costos variables.	54,000	60,000	60,000	4,000	178,000
Margen de contribución.	60,000	40,000	30,000	10,000	140,000
Costos fijos.					140,000
Utilidad.					-0-

---

<sup>82</sup> Fuente: Ramírez (2005, p.191).

Es muy importante conocer el punto de equilibrio en cualquier empresa para que logre maximizar sus utilidades; de lo contrario, las dejaría fuera de la competencia; además de que representa una parte del análisis Costo- Volumen- Utilidad (CVU), tema que se ve a continuación.

### **1.5.3. La estructura de la interdependencia “costo-volumen-utilidad” y su relación en la planeación de las utilidades.**

El objetivo que pretende alcanzar toda organización es la obtención de utilidades, cuya meta es confiada a los gerentes que la manejan y que se refleja en la toma decisiones; estas últimas involucran inmiscuirse tanto en actividades simples como en complejas, pero que al final de cuentas tienen repercusión en las utilidades; tales actividades tienen un costo y este varía dependiendo del volumen de producción o de ventas de la empresa, por lo que se debe analizar cuidadosamente la interdependencia que existe entre estos conceptos, labor que, como ya se mencionó, corresponde a la gerencia.

A su vez, Cuevas (2001, p. 270) complementa diciendo que “el objetivo gerencial es maximizar las utilidades, donde estas se miden como la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales. El trabajo gerencial es determinar y tomar las acciones más rentables posibles”.

Es notorio que la interdependencia de la que se habla en el párrafo anterior implica una estructura, pero para referirse a la misma algunos autores la establecen como el análisis de CVU, tal como lo hacen Hongren et al. (2007), y a su vez lo definen como aquel que examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales y de la utilidad operativa a medida que crecen los cambios en el nivel de producción, el precio de ventas, el costo variable o los costos fijos de un producto. A su vez, Barfield et al. (2005) hacen énfasis en que es el examen de los cambios en los costos o en el volumen de los efectos resultantes sobre las utilidades; es aplicable para planear y controlar sus actividades de manera más efectiva por lo que les permite concentrarse en las relaciones

entre los ingresos, los costos, los cambios de volumen, los impuestos y las utilidades; dicen también que este modelo refleja relaciones lineales que pueden usarse para calcular el nivel de volumen de ventas necesario para el logro de los objetivos de utilidad fijados como meta. Otro concepto es el que establece Reyes (1995, p. 155) y dice que el análisis CVU es:

Una herramienta que permite a la dirección de la empresa estudiar diversas alternativas, considerando presumibles los cambios que hubiere en los costos variables y fijos, tales como proceso de materias primas, aumentos de salarios y aumentos en gastos fijos de cualquier naturaleza.

Por su parte, del Río y del Río (2003) opinan que el análisis de la relación CVU depende de una cuidadosa segregación de los costos, de acuerdo con su naturaleza, en constantes y variables. Opinión que es complementada por Barfield et al. (2005) puesto que creen que el CVU es una de las herramientas analíticas más sagradas y sin embargo, de las más sencillas en el contexto de la contabilidad administrativa. Todos los costos, independientemente de que sean costos de producto, costos de período, variables o fijos, se consideran en el análisis CVU. El análisis se lleva a cabo por lo general sobre una base extensiva a toda la empresa.

El análisis CVU proporciona un panorama financiero que permite a los administradores examinar las posibles repercusiones de un amplio rango de decisiones estratégicas. Estas decisiones pueden incluir áreas de importancia fundamental como las políticas de fijación de precios, las mezclas de productos, las expansiones o contracciones de mercado, los acuerdos de subcontratación, el uso de la planta ociosa, la planeación discrecional de gastos y una variedad de otras consideraciones importantes en el proceso de planeación. (Barfield et al. 2005, p. 456)

Como se puede observar, cada autor puede dar un punto de vista, sin embargo, todos se refieren a lo mismo: el objetivo que se persigue con este estudio es básicamente encontrar el punto óptimo que se da entre estos tres elementos.

El análisis CVU, como lo mencionan Barfield et al. (2005) mejora la capacidad de un administrador para influir en forma benéfica en las operaciones actuales y para predecir las operaciones futuras, y con ello reduce el riesgo de la incertidumbre. Sin embargo, el modelo se basa en varios supuestos que limitan su capacidad para reflejar la realidad; los administradores pueden desear empezar a visualizar las relaciones CVU principalmente sobre una base a largo plazo en lugar de sostener el actual punto de vista a corto plazo, lo que generará una debilidad dentro de la organización, postura que es complementada con las ideas de Backer, Jacobsen y Ramírez (1992) y dicen que las decisiones de mediano o largo plazo deben ser reforzadas con una fuerte base de información adicional, especialmente en relación al costo de los factores y al comportamiento del producto en el mercado. Es por eso que, Barfield et al. (2005) sugieren que es importante comprender que la planeación administrativa incluye a la planeación de precios, de los volúmenes, de los costos fijos y variables, de los márgenes de contribución y del punto de equilibrio, y precisamente la interrelación de estos factores se estudian cuando se aplica el análisis CVU; es así que la administración debe entender estas interrelaciones y combinarlas de una manera efectiva y eficiente para el éxito de la empresa.

Cuando se pone en marcha el análisis CVU, es común, señala Toro (2007, p. 16) encontrarlo dentro de este tipo de preguntas: “¿Cómo se afectan mis ingresos y mis costos si vendiéramos 10 unidades más de este producto?” Las mismas pueden ser señaladas como: “Que pasa si...” y las respuestas son realmente fundamentales en muchos procesos de producción decisivos. Así pues, para poder responder estas preguntas, primero se debe comprender la interrelación del CVU con las utilidades. Y precisamente respecto a esto, Backer et al. (1992, p. 61) mencionan las siguientes hipótesis:

- El número de unidades de producción es la única causante del ingreso y la única causante del costo. Así como causante del costo es cualquier factor que afecte los costos, una causante del ingreso es una variable, tal como el volumen que afecta de manera causal a los ingresos.
- El precio de venta, el costo variable unitario y los costos totales son conocidos y constantes.

Por otra parte, Toro (2007, p.12) complementa lo que dicen Backer et al. (1992) al establecer que:

- Todos los costos pueden ser clasificados como costos directos o costos periódicos.
- Los costos variables cambian directamente con el volumen.
- Los costos del período no sufrirán cambios durante la producción.
- El comportamiento de los costos será lineal y los costos directos cambiarán en proporción directa a los cambios en el volumen.
- Las unidades de productos y de precios de ventas son iguales.

Cabe mencionar que Toro (2007) incorpora dos términos muy importantes: costo directo e indirecto, los cuales define Suárez (2005, p. 24) como:

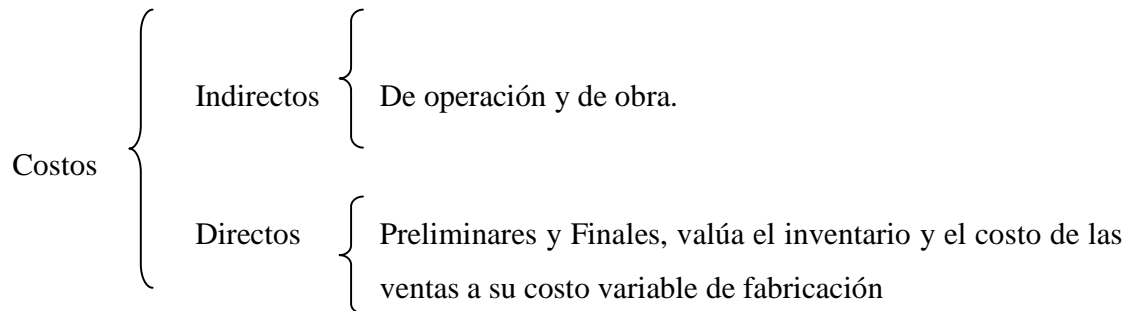
Costos directos son “aquellos gastos que tienen aplicación a un producto determinado”

Costos indirectos son “aquellos gastos que no pueden tener aplicación a un producto determinado”.

Por otra parte Suárez (2005) subdivide a los costos en directos e indirectos, como se muestra en la figura 23.

Figura 23

Subdivisión de costos directos e indirectos<sup>83</sup>.



Como se puede percatar, lo que mencionan estos autores es precisamente el análisis CVU, solo que de manera más palpable se mencionan las utilidades y los costos, pero de una forma indirecta se ha mencionado el volumen, esto debido a que tiene una complicación mayor para determinarse; sin embargo, establece al respecto Barfield et al. (2005, p. 456) que:

Una aplicación importante del análisis CVU es fijar una utilidad deseada como meta, y centrar la atención en las relaciones que existen entre dicha utilidad y otros montos conocidos de ciertos elementos del estado de resultados para encontrar así el valor de una cantidad desconocida. Una incógnita común en tales aplicaciones es el volumen, porque los administradores desean conocer que cantidad de ventas necesita generarse para producir una cantidad particular de utilidades. No se supone que el precio de venta sea una incógnita tan común como el volumen porque el precio de venta se relaciona con frecuencia con el mercado y no es una variable de decisiones administrativas. Más aun, que el precio de venta y el volumen se relacionan a menudo de manera directa, y ciertos

---

<sup>83</sup> Fuente: Suárez, (2005, p.25).

costos se consideran fijos, los administradores pueden usar el análisis CVU para determinar que tan altos pueden ser los costos variables que aun le permitan a la empresa generar una cantidad deseada de utilidades. El costo variable puede cambiar si se eficientizan los procesos de producción, de servicios y/o de distribución. Las utilidades se pueden expresar como una cantidad fija o variable, o sobre una base antes o después de impuestos.

Es necesario también realizar un examen anticipado en la relación entre los cambios en el volumen de producción y ventas y los cambios en la utilidad, bajo la suposición normal que la empresa se compromete a mantener diversas formas de capacidad, al menos durante un periodo de operaciones, definidas en las plantas, edificios, equipos y mano de obra, tanto administrativa como de otros tipos especializados, incluyendo actividades fabriles y no fabriles. El compromiso de mantener dichas capacidades trae como consecuencia incurrir en costos fijos los cuales se causarán cada vez que se utilicen los diferentes niveles de capacidad, así como cuando se dejan sin usar; estos costos incurridos pueden ser desembolsos actuales de efectivo o amortización de pagos por inversiones de períodos anteriores. (Aguirre, 2004, p. 255).

También es importante lo que mencionan Barfield et al. (2005), dicen que los cambios en el precio de venta, costo de los insumos variables y volumen de actividad, ocasionan cambios en el resultado del período. Cuando se tienen que tomar acciones en relación a los beneficios esperados, tales como: la determinación del punto de equilibrio, cambio en el volumen de ventas, cambio en los insumos del costo de producción y sus efectos sobre la utilidad de la empresa, se parte de la condición que emplea el instrumento Margen de Contribución Total, el cual se define de acuerdo a Barfield et al. (2005, p. 446) como “la diferencia entre los ingresos totales y los gastos variables totales”.



Es cierto que el análisis CVU es una herramienta muy útil para el establecimiento de planes dentro de la organización y que a su vez, permite el control de las actividades que se realizan dentro de la misma, sin embargo, no se debe dar por hecho que este arroja información precisa, de ahí que Hongren et al. (2007, p. 13) opinen que el análisis CVU se basa en ciertas condiciones supuestas que difícilmente se cumplen en la práctica.

Dichos supuestos son:

1. Que la mezcla de ventas real, sea igual o muy aproximada a la pronosticada.
2. Que los precios de venta de los diferentes artículos no varíen demasiado en distintos niveles de ventas.
3. Que la capacidad productiva de la planta sea constante.
4. Que la eficiencia de la planta sea igual o aproximada a la planeada.
5. Que los precios de los elementos de costo no cambien significativamente durante el periodo.
6. Que las diferencias se apeguen significativamente al margen del error estimado.

#### **1.5.4. Los elementos a considerar para establecer la ubicación de un negocio.**

Con el transcurso del tiempo, las sociedades se vuelven más complejas, lo que obliga a sus integrantes a ser más competitivos día con día, la Enciclopedia práctica de la PYME (2006, p.158) aclara que “ni las ciudades ni su población son estáticas”; así pues, si los

habitantes de un lugar no están al tanto de lo que pasa en su entorno, puede orillarlos a tomar inadecuadas decisiones que se reflejan en pérdidas de capitales, tal y como se menciona en el tema anterior.

Toda persona o grupo de personas que deseen abrir su propia empresa tienen que hacer un estudio del lugar o lugares donde desean que se ubique, para que después del mismo se convenzan de que en realidad es el sitio mas apropiado.

Para poder comenzar el tema, se tiene que definir qué es la localización óptima de un proyecto, para esto se acude al concepto de Baca (1995, p. 90) y dice que “es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo”. Sin embargo, como menciona Rodríguez (2003), es común que el propietario de la empresa no haga un análisis del lugar donde ubicará su empresa; la ubica en un lugar cercano a su casa o en un local vacío, lo que le da poca oportunidad de crecimiento ante los empresarios que sí realizan este estudio. Por otra parte, la Enciclopedia práctica de la PYME (2006) menciona que según una encuesta, 20 de 81 pequeños comercios habían cerrado al cabo de dos años. Menciona también que otras encuestas demuestran que el 3% de los fracasos se deben a una mala ubicación y que el restante 97% se debe a una gestión deficiente

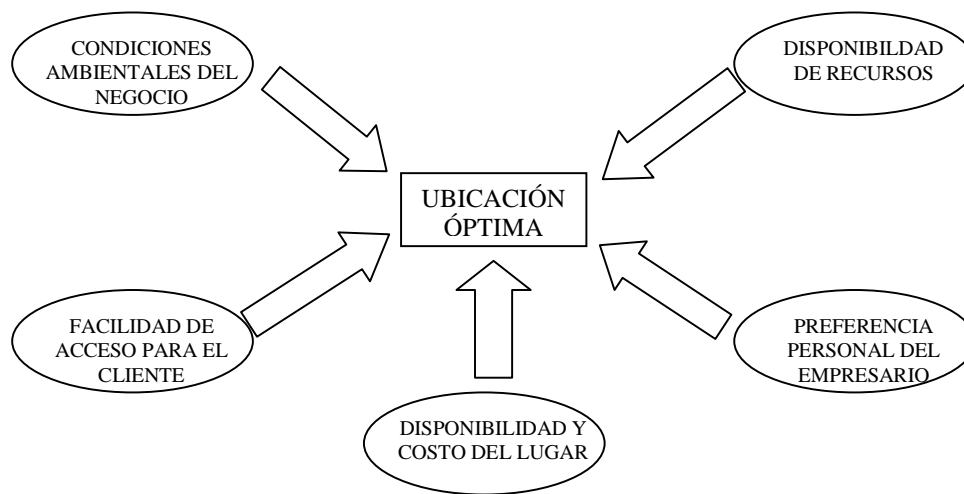
Es cierto que pocas empresas cierran debido a una mala ubicación según la encuesta y se podría pensar que no es necesario hacer tanto estudio del lugar, pero si no se hiciera, la empresa posiblemente permanezca, sin embargo nadie lo garantiza y aun menos que sea competitiva; no se debe olvidar lo que dice Rodríguez (2003, p. 127) “un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor probabilidad de éxito” y también menciona que una empresa “de tipo industrial debe ubicarse en una zona idónea, probablemente alejada del centro de la ciudad”, este comentario resulta importante, ya que este estudio está enfocado a empresas de este sector.

Se ha comprendido hasta el momento la importancia de escoger un sitio apropiado, sin embargo, falta mencionar cuáles son los elementos que se deben tomar en cuenta; así

pues, Longenecker, Moore y Petty (2001) mencionan que para la elección de una adecuada ubicación, se deben considerar cinco elementos fundamentales, los cuales se observan en la figura 24 y se describen a continuación.

Figura 24

Cinco factores claves para determinar una buena ubicación para un negocio<sup>84</sup>.



Facilidad de acceso para el cliente: Es importante que el producto esté lo más cercano al cliente, ya que no está dispuesto a recorrer largas distancias para conseguirlo.

Condiciones ambientales de negocio: Se debe tener presente el apoyo que las autoridades gubernamentales están dispuestas a proporcionar a los empresarios para abrir una empresa o negocio.

Disponibilidad de recursos: En una empresa del sector industrial, se debe tomar en cuenta la cercanía de las materias primas, la adecuación de la oferta de mano de obra que implica el ocupar personal altamente calificado o mano de obra no calificada y la disponibilidad de transporte para el fácil acceso a los clientes.

---

<sup>84</sup> Fuente: Longenecker, Moore y Petty (2001, 204).

Preferencia personal del empresario: Si el empresario decide abrir la empresa en su ciudad natal no significa que sea el mejor lugar para hacerlo, sin embargo, le da ventajas al sentirse mas cómodo y aprovechar las oportunidades que puede dar el lugar.

Disponibilidad y costos del sitio: Cuando se inicia un negocio es recomendable rentar las instalaciones para evitar un gran desembolso de efectivo y reducir riesgos inherentes.

Rodríguez (2003) concuerda al igual que Longenecker et al. (2001), que existen cinco factores que influyen en la elección de un lugar. Hellriegel y Slocum (2004), de estos factores solo mencionan la importancia de los proveedores, los competidores y los consumidores, sin embargo dicen que no se debe pasar por alto la importancia de la tecnología, ya que es necesario conocer los avances tecnológicos que se han venido desarrollando en el giro de la empresa, pero también hay que tener presente el tipo de tecnología que está al alcance; se debe tomar en cuenta que la ubicación del negocio influye en la tecnología que se tiene. Otro elemento que agregan estos autores, son los distribuidores y los definen como aquellas organizaciones que ayudan a entregar y vender los productos de otra; resulta conveniente considerar este elemento al ubicar el negocio para saber qué empresas del sitio pueden desempeñar esta función y qué tanto se puede requerir de ellas.

Mientras tanto, Hill y Jones (1996) se refieren al modelo de cinco fuerzas de Michael Porter, el cual no es tratado a detalle en este tema; sin embargo, resulta de suma importancia ya que se refiere a aspectos que se deben tomar en cuenta para decidir la ubicación del negocio, tales como el riesgo de ingreso de competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, así como de los proveedores, generando un ambiente de rivalidad en el sitio. Hill y Jones (1996, p.11) agregan que en el análisis externo se deben “examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización”

Otro punto importante que no se debe olvidar, es el proyectar la empresa hacia el futuro, ya que como dice Dorff (1988) es común que las pequeñas empresas suelen tener objetivos administrativos a corto plazo; de ahí la importancia del comentario que aportan Hellriegel y Slocum (2004), dicen que se deben evaluar las características presentes y futuras del ambiente, así como la forma en que estas afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficiencia. Aunado a esto, la Enciclopedia práctica de la PYME (2006) también opina que se debe contemplar el horizonte económico en un plazo de cinco a diez años y se puede obtener información a través de programas municipales o estatales. Continúa observando la Enciclopedia práctica de la PYME (2006) con relación a la importancia de la competencia; que el empresario no debe conformarse con ubicar su empresa en una población con gran poder adquisitivo y pocos competidores, posiblemente no sea la mejor opción y tampoco se debe pasar por alto la calidad que ofrecen sus rivales, así como la clase de competencia que se fija en el lugar y en el giro, es decir, si hay intercomunicación entre las empresas o están envueltos en una lucha abierta.

#### **1.5.5. El ciclo de vida de un producto y su influencia en el plan de utilidades.**

Para poder desarrollar un plan integral de utilidades es necesario que cualquier empresario realice como primer elemento un modelo de planeación en donde desarrolle paso a paso lo que se conoce como la filosofía organizacional que dará la pauta a un modelo integral para la toma de decisiones.

Mencionan Welsch, Hilton, Gordon y Rivera, (2004) que los objetivos generales, las metas específicas y las premisas de planificación son las definiciones del proceso administrativo que ponen en marcha el desarrollo de un plan integral de utilidades, dando paso a los planes estratégicos a largo plazo como resultado de dichas actividades. Basados en la planificación que comprende una serie de pasos secuenciales se llega a lo que se conoce como plan integral de utilidades.

Dentro del proceso de planeación de utilidades se debe de contar con una planificación de ventas porque es una parte necesaria para un modelo integrador debido a que:

- a) Toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización y
- b) con base en tales decisiones, constituye en un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas.

Si el plan de ventas no es realista, las demás partes del plan global de actividades no lo serán, por lo tanto, si la administración considera que no puede desarrollarse un plan realista, es posible que no haya una justificación para un plan integral de utilidades (Welsch et al. 2004).

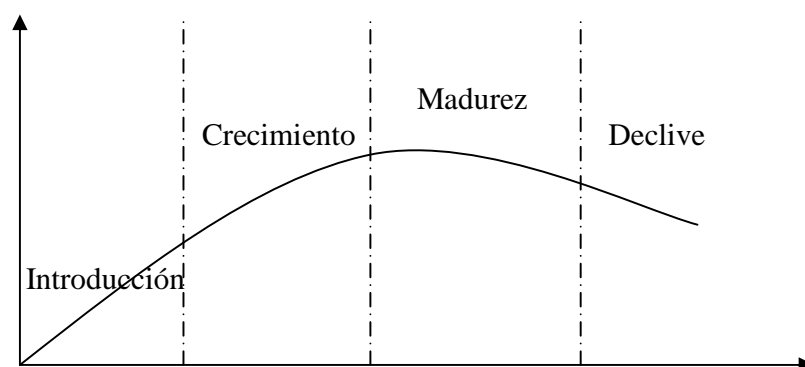
Para realizar la planeación estratégica que intenta dar una visión adecuada, es necesario disponer de una serie de herramientas para facilitar el análisis. Actualmente existen numerosos modelos de análisis y ello es debido a que existe la necesidad de un marco conceptual y de unas herramientas adecuadas para realizar las selecciones estratégicas y, por otro lado, al imperativo de comparar las diferentes áreas de negocios y de gestionar la cartera de estos negocios de acuerdo con unos métodos homogéneos.

Inicialmente aparecieron métodos poco complejos como el ciclo de vida y la curva de experiencia, ésta última basada en la curva de aprendizaje, estos modelos tienen unas posibilidades limitadas para su aplicación, pero se utilizan dentro de otros modelos mucho mas complejos y sofisticados, como es el método de las matrices estratégicas (Mussons, 1997).

Después de numerosos estudios se ha encontrado una relación denominada efecto de experiencia, que textualmente se puede describir como “el costo unitario total de un producto decrece en un porcentaje constante cada vez que la producción de este producto se multiplica por dos” (Mussons, 1997, p. 127).

La expresión de ciclo de vida es utilizada en múltiples ocasiones dentro de la gestión empresarial, se puede decir que representa las diferentes fases de la historia comercial de un producto, la curva campanada se presenta en la figura 25 mostrando la forma típica del ciclo de vida del producto.

Figura 25  
Ciclo de vida del producto<sup>85</sup>.



Como se ve en la figura anterior la fase de introducción es el período de crecimiento de las ventas, y se produce cuando se inicia la difusión del producto en el mercado, en este momento se requiere una política de inversión importante. Durante este período el beneficio acostumbra ser negativo, debido al costo elevado del lanzamiento del producto.

En la fase de crecimiento el bien es aceptado rápidamente por el mercado consumidor, las ventas aumentan considerablemente y por lo tanto los beneficios. Aumentando la empresa su por ciento en el mercado.

Con relación a la fase de madurez, el crecimiento de las ventas se realiza debido a que el producto ya se conoce y es aceptado por la mayor parte de los clientes potenciales, llegando el beneficio a su nivel máximo antes de comenzar a descender debido a los costos y gastos que se crean para sostener las ventas frente a la competencia.

---

<sup>85</sup> Fuente: (Mussons, 1997, p. 130).

La última fase es la de declive y es donde las ventas se estancan y disminuyen, por lo tanto los beneficios bajan.

#### Matrices estratégicas:

Este tipo de matrices intenta representar a través de tablas de dos o tres entradas, el posicionamiento de la empresa en relación a la competencia en las distintas actividades o unidades estratégicas consideradas y en el interés de dichas actividades para la misma y, por lo tanto, el peso específico que se le debe de dar al formular la cartera estratégica y asignar a los distintos recursos necesarios para su desarrollo.

#### Matriz de crecimiento – cuota de mercado:

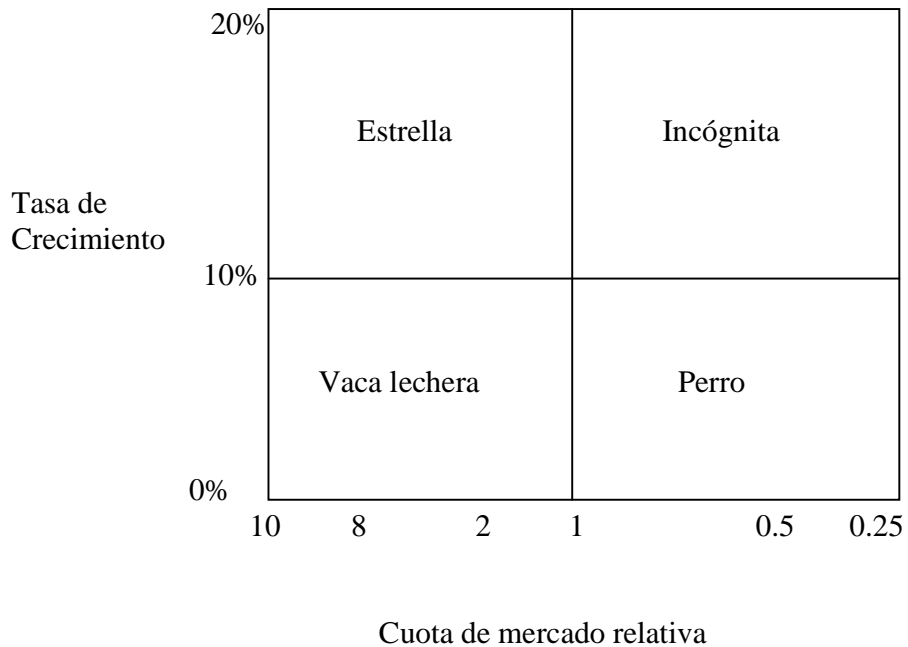
Este tipo de matriz también es conocida como matriz de portafolio o de Boston Consulting Group (BCG) y fue desarrollada por este grupo consultor durante los años 60 en los Estados Unidos. Es la primera matriz que se creó para realizar análisis estratégicos y todavía continua siendo la más usada y de más fácil utilización (Mussons, 1997).

Para determinar la posición de los productos se utilizan dos variables estratégicas que es la tasa de crecimiento del segmento que se requiere analizar. El crecimiento de un sector según BCG es el factor determinante para averiguar si un segmento es dinámico. Sólo los negocios en crecimiento experimentan disminuciones importantes de los costos y permiten la creación de verdaderas ventajas competitivas que sean sostenibles y duraderas. La segunda variable es la cuota de mercado relativa de la empresa de un determinado segmento con su relación al competidor más próximo.

La estructura de la matriz se muestra en la figura 26, en donde las dos variables se establecen de forma que la cuota de mercado relativa se sitúa en el eje horizontal y el eje de crecimiento en el vertical. La cuota de mercado se evalúa del 0 al 10, correspondiendo al 1 el nivel medio, mientras que la tasa de crecimiento se representa entre un 0% y hasta un 20%, representando el 10% en el punto medio.



Figura 26  
Matriz de crecimiento – cuota de mercado<sup>86</sup>.



Describen Martínez y Milla (2005), que la matriz de crecimiento-participación de BCG es una herramienta muy útil para analizar las operaciones de una empresa diversificada y que se vea como un portafolio de negocios. La presente técnica tiene una aportación en un marco de referencia para categorizar los diferentes tipos de negocios de una empresa determinando sus implicaciones en cuanto a la asignación de recursos.

La matriz antes mencionada se basa en dos dimensiones principales, el índice de crecimiento de la industria, que tiene como finalidad indicar la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece dicha empresa. La participación relativa del mercado, que se refiere a la captación en el mercado de la unidad estratégica de negocio (UEN) con relación a su competidor de mayor importancia, se divide en alta y baja y se mide en escala logarítmica.

La UEN cuenta con tres características:

<sup>86</sup> Fuente: (Mussons, 1997, p. 132).

1. Es un sólo negocio de la empresa o bien un conjunto de negocios relacionados entre si, sobre el que la empresa podrá planificar en forma separada el resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Cada UEN tiene su propio gerente responsable de la operación y de sus resultados económicos y al que la alta dirección de la empresa le encarga objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

Tabla 47  
Características de las UEN<sup>87</sup>.

<p>UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE ESTRELLAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta participación relativa en el mercado.</li> <li>✓ Mercado de alto crecimiento.</li> <li>✓ Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.</li> <li>✓ Beneficios significativos.</li> </ul>	<p>UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE DE INCÓGNITA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja participación en el mercado.</li> <li>✓ Mercados creciendo rápidamente.</li> <li>✓ Demanda en grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.</li> <li>✓ Generadoras débiles de crecimiento.</li> <li>✓ La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.</li> </ul>
<p>UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE VACAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta participación en el mercado</li> <li>✓ Mercados de crecimiento lento.</li> <li>✓ Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.</li> <li>✓ Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.</li> <li>✓ Márgenes de beneficios altos.</li> </ul>	<p>UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE PERROS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja participación en el mercado.</li> <li>✓ Mercados de crecimiento lento.</li> <li>✓ Puede generar pocos beneficios o a veces pérdidas.</li> <li>✓ Generalmente deben ser estructuradas o eliminadas.</li> </ul>

Kotler y Armstrong (2003) mencionan que las estrellas son productos o negocios con alto crecimiento, pero que tarde o temprano tienden a detenerse convirtiéndose así en

<sup>87</sup> Fuente: Martínez y Milla (2005, p. 127).

vacas de dinero efectivo, que a su vez éstas crecen muy poco pero con una participación muy amplia en el mercado, necesitan menor inversión para tener dicha participación.

Por otro lado las vacas de dinero en efectivo son UEN establecidas que han tenido un gran éxito, necesitan una menor inversión para detener su participación en el mercado; por lo tanto, producen un flujo de efectivo que la empresa puede utilizar para el pago de sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan más inversión.

Los signos de interrogación son UEN que requieren grandes cantidades de dinero para mantener su participación y no se diga para incrementarla. La empresa tiene que medir concienzudamente su situación para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrella y cuáles deberá discontinuar.

Por último las UEN perros son negocios que podrán generar suficiente dinero para mantenerse así mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

De manera resumida se pueden observar las características anteriores en la tabla 47.

Los problemas de los enfoques de la matriz BCG revolucionaron la planeación estratégica, pero tienen sus limitaciones, su implementación puede ser difícil, tardada y costosa. La dirección podrá tener problemas para definir las UEN y medir la participación del mercado de crecimiento. A pesar de estos problemas y aunque empresas han abandonado los métodos formales de matriz para adoptar enfoques más personalizados que se ajustan a su situación, la mayor parte de ellas siguen comprometidas firmemente con este modelo de planeación estratégica. La planeación estratégica actual se ha descentralizado por medio de equipos multifuncionales, de gerentes de línea y de staff, los cuales están cerca de sus mercados; algunos equipos hasta incluyen clientes y proveedores en sus procesos de planeación estratégica (Kotler y Armstrong, 2003).

Pérez-Sandi (2002) menciona que después de haber elaborado todos los presupuestos que se requieren para un proyecto de inversión, se debe proceder a formular sus estados financieros que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con lo que se planea realizar.

La planeación financiera es una parte integral de la planeación de utilidades. El logro de sus metas de utilidades a corto y a largo plazo dependerá de tener los planes financieros de manera adecuada.

Welch (2005) da un panorama general del proceso de planificación y control integral de utilidades (PCU) y menciona que es modelo que ayuda a la administración a realizar eficazmente las importantes funciones de planificar y controlar, comprende los siguientes pasos: 1) aplicación de los objetivos generales y de largo alcance; 2) especificación de metas de la compañía; 3) desarrollo general de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; 4) especificación de un plan corto y táctico detallado por responsabilidades; 5) el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallado y 6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento.

Continúa señalando Welch (2005) que los conceptos fundamentales de la PCU comprenden las actividades o tareas subyacentes que deben de llevarse a cabo para lograr al máximo el provecho de la PCU, estos fundamentos no han sido totalmente compilados y da un resumen de los conceptos fundamentales que lo identifican con relación a la planeación y control por parte de la administración.

1. Un proceso administrativo que comprende planificar organizar, proveer al personal y controlar.
2. Un compromiso por parte de la administración para promover de una forma eficaz la participación de todos los niveles de la entidad.
3. Contar con una estructura organizacional que explique en forma clara las líneas de autoridad y de responsabilidad.
4. Contar con un proceso de planeación por parte de los directivos.
5. Contar con un proceso de control administrativo.

6. Tener una forma continua y congruente en la coordinación de todas las funciones de la administración.
7. Realizar en forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanteamiento.
8. Contar con un plan tanto estratégico como táctico de utilidades.

Con relación a la planeación estratégica y su aplicación en la planeación de utilidades describe Gitman (2003) que la planeación financiera es un aspecto importante en las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera recaen en la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. Se debe de entender que la planeación de efectivo implica la preparación de lo que se conoce como el presupuesto de efectivo de la empresa, mientras la planeación de utilidades debe contemplar la preparación de los estados financieros pro forma; los dos presupuestos antes mencionados serán muy útiles para la planeación financiera interna de la empresa; inclusive dicha información en alguno de los momentos podrá ser requerida en forma rutinaria por acreedores, proveedores tanto actuales como posibles.

Gitman (2003) menciona que los planes financieros a largo plazo “estratégicos”, son aquellos que estructuran las acciones financieras que planea una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos anuales que van de dos a diez años. Las empresas que piensen que están sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, a ciclos de producción relativamente cortos o ambos casos, tienden a utilizar planeaciones a períodos inferiores a cinco años.

Los planes financieros a corto plazo operativos muestran acciones financieras a corto plazo así como el impacto que se espera de estas acciones, normalmente este tipo de planes se realizan por un año o dos.

Cabe mencionar que la planeación a corto plazo inicia con un pronóstico de ventas y a partir de este se desarrollan los planes de producción que toman en cuenta tiempos de

entrega, incluyendo las materias primas requeridas. Ya con los planes de producción, la organización puede estimar sus necesidades de mano de obra y de gastos, tanto indirectos de fabricación como de distribución y administración. Con los datos anteriores se pueden formular el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de desembolso por los activos no circulantes, el plan de financiamiento a largo plazo si se requiere y por último, el balance general.

Por lo que se refiere a la asignación de la línea de autoridad y la línea de responsabilidad en relación a la actividad de planificar en la empresa describe Santillana (2003), que los métodos de control administrativo deben incluir entre otros: el establecimiento de sistemas de planeación y reportes de información que marquen los objetivos y los resultados de desempeño. Tales sistemas podrán incluir la planeación estratégica, los presupuestos, la planeación de utilidades y contabilidad por áreas de responsabilidad.

Los contadores administradores contribuyen a la toma de decisiones en las empresas en cuanto a la estrategia, la planeación y el control, por medio de la resolución de problemas, el registro de los resultados y la orientación de la atención.

Las diferentes decisiones ponen un énfasis diferente sobre los aspectos antes mencionados. Para las decisiones estratégicas y de planeación, la resolución de problemas desempeña un papel importante (Horngren et al. 2007).

Se han comentado aspectos importantes de la planeación tanto estratégica como táctica por lo que es necesario desarrollar estos dos conceptos a fin de clarificarlos y poder relacionarlos con la planeación integral de utilidades y sus efectos en los costos.

Las empresas necesitan una complicada red de decisiones para su funcionamiento, partiendo de las de tipo general hasta las específicas. Toda área funcional de la empresa, ha estado sujeta a la planeación en mayor o menor grado. El ingrediente común que se puede encontrar siempre será el lapso de tiempo, de tal suerte que permita al empresario clasificar claramente el tipo de planeación, pudiendo ser la planeación estratégica que

abarca planes a largo plazo de más de cinco años; la operación táctica que son planes a mediano plazo de dos a cinco años y la planeación operativa con planes a corto plazo (Rodríguez, 2003).

Menciona Rodríguez (2003) que en la actualidad la pequeña y mediana empresa deben realizar la planeación estratégica, aunque existe una variación considerable en los grados de complejidad y formalidad. La planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

Continúa clarificando Rodríguez (2003, p. 80) que “el objetivo de la permanencia, permite distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio, la empresa busca permanencia, mientras el negocio no”.

El negocio es una transacción de comercio a corto plazo formando parte del concepto de negocio la especulación, pero no así el concepto de empresa; el negociante puede ganar dinero por medio del concepto de negocio pero no genera empresas que busquen permanencia. Como la visión es de corto plazo, los bienes y servicios del negociante no tienen garantía y esto es un riesgo adicional para el cliente, por lo tanto, si el cliente ha sido engañado, no tendrá respaldo o garantía porque la visión es de corto plazo y no está orientada a la permanencia.

La continuidad de la empresa es una condición necesaria cuando se desea que tanto el servicio a la sociedad, como la realización personal del propietario o propietarios de la misma prosigan a través del tiempo.

La falta de planeación en la pequeña y mediana empresa ocasiona una serie de consecuencias que pueden ser críticas para el éxito de la misma y que podrá incluso afectar su existencia a mediano y largo plazo, se recomienda ver la tabla 48.

Tabla 48  
Consecuencias de la falta de planeación<sup>88</sup>.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Excesivas situaciones imprevistas.</li><li>✓ Inexistencia de una media para controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración.</li><li>✓ Falta de guía, de acción clara y precisa.</li><li>✓ Peligrosa visión a corto plazo.</li><li>✓ Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.</li><li>✓ Falta de control.</li></ul> |
|---|

Rodríguez (2003, pp. 53-54) menciona que la falta de planeación ocasiona problemas dentro de la organización y una serie de variables que la alta dirección puede controlar para reducir la resistencia y aumentar el apoyo se pueden mostrar en una investigación que se realizó en México sobre la productividad ejecutiva de donde:

- Solo el 25% de los ejecutivos establecen consistentemente, en su plan estratégico, resultados mensurables para poder evaluar posteriormente el nivel de productividad.
- El 60% de los directivos fija objetivos y planes mientras que el 30% solo los fija ocasionalmente.
- El 44% de los directivos juzga deficiente tanto el logro de los objetivos como de los planes.
- El 48% también de los directivos fijan los objetivos y planes organizacionales por escrito.
- El 31% de los ejecutivos de nivel medio fijan objetivos y planes en sus áreas funcionales.
- Solo el 22% de los altos directivos elaboran planes estratégicos para su empresa.

---

<sup>88</sup> Rodríguez (2003, p. 83).



- De los directivos que si elaboran planes estratégicos, el 49% considera insuficiente la manera en que se han cumplido.

Rodríguez (2003, pp. 54-56) toma como referencia una investigación sobre la práctica de planeación en las PYMES realizada en 1998 por la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Puebla, de donde se tomó una muestra de 444 empresas en la ciudad de Puebla, México.

Tabla 49  
Planeación estratégica en la pequeña empresa<sup>89</sup>.

Los objetivos organizacionales son fijados por:

Empresas de servicios		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Propietarios	42%	Propietarios	23%	Propietarios	46%
Otros	58%	Otros	67%	Otros	54%

Periodos para la fijación de objetivos:

Empresas de servicios		Empresas comerciales		Empresas industriales	
1 año	80%	1 año	60%	1 año	65%
2 a 4 años	14%	2 a 4 años	18%	2 a 4 años	19%
4 a 5 años	5%	4 a 5 años	11%	4 a 5 años	16%

La comunicación de los planes y los objetivos que deben de alcanzarse:

Empresas de servicios		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Verbal	53%	Verbal	44%	Verbal	50%
Escrita	26%	Escrita	10%	Escrita	27%
Circulares	18%	Circulares	14%	Circulares	25%

Conocen las fortalezas y debilidades de su empresa:

Empresas de servicios		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Si	70%	Si	60%	Si	87%
No	30%	No	39%	No	17%

<sup>89</sup> Rodríguez (2003, p. 54-55).

Tabla 49 (continuación)  
Planeación estratégica en la pequeña empresa.

Conocen las oportunidades y amenazas de su empresa:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 67%	Si 55%	Si 76%
No 33%	No 44%	No 24%

Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 67%	Si 69%	Si 66%
No 33%	No 31%	No 34%

Saben en que consiste la planeación estratégica:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 61%	Si 55%	Si 57%
No 39%	No 24%	No 43%

Tabla 50  
Planeación estratégica en la mediana empresa<sup>90</sup>.

Los objetivos organizacionales son fijados por:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietarios 32%	Propietarios 48%	Propietarios 25%
Otros 68%	Otros 52%	Otros 75%

Periodos para la fijación de los objetivos:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
1 año 81%	1 año 60%	1 año 65%
2 a 4 años 12%	2 a 4 años 18%	2 a 4 años 19%
4 a 5 años 7%	4 a 5 años 11%	4 a 5 años 16%

La comunicación de los planes y los objetivos que deben alcanzarse:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Verbal 35%	Verbal 20%	Verbal 15%
Escrita 18%	Escrita 14%	Escrita 47%
Circulares 35%	Circulares 37%	Circulares 35%

<sup>90</sup> Rodríguez (2003, p. 55-56).

Tabla 50 (continuación)  
Planeación estratégica en la mediana empresa.

Conocen las fortalezas y debilidades de su empresa:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 88%	Si 36%	Si 75%
No 22%	No 54%	No 25%

Conocen las oportunidades y amenazas de su empresa:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 80%	Si 38%	Si 74%
No 20%	No 56%	No 25%

Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 75%	Si 34%	Si 33%
No 25%	No 66%	No 67%

Saben en que consiste la planeación estratégica:

Empresas de servicios	Empresas comerciales	Empresas industriales
Si 33%	Si 74%	Si 43%
No 68%	No 11%	No 54%

Con los resultados plasmados en las tablas 49 y 50 se puede concluir que el problema más importante en las PYMES es la orientación y la conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del gerente o director general, o en su caso del propietario de la empresa.

#### **1.5.6. Los cambios en las variables del modelo “costo-volumen-utilidad”.**

Como se plasmó anteriormente la planeación estratégica juega un papel importante en el desarrollo de planes a largo plazo, por lo que es necesario que la gestión administrativa y financiera se plantee que las utilidades se causan en función del precio de venta, del costo de producción y del volumen de ventas, por lo tanto, al momento de tomar

decisiones estos son los factores que se deben analizar en forma integral interrelacionada.

Describe Aguirre (2004) que el análisis del modelo CVU consiste en un examen anticipado de la relación entre los cambios en el volumen de producción y ventas y los cambios en la utilidad de la empresa, bajo la suposición normal que la compañía se encuentra comprometida a mantener diversas formas de capacidad, por lo menos durante un período de operaciones definidas en las plantas, edificios, equipos y mano de obra, tanto administrativa como de otros tipos especializados, que incluyen las actividades fabriles y las no fabriles.

Para Barfield et al. (2005) el análisis de la CVU es un modelo a corto plazo que centra la atención en las relaciones que existen entre varios renglones como son: el precio de venta, tanto los costos variables como los fijos, el volumen y las utilidades. Este modelo es una herramienta útil de planeación que puede proporcionar datos acerca del impacto sobre las utilidades cuando se deben de hacer cambios en la estructura de los costos en los niveles de venta. Mas sin embargo, el CVU, al igual que otros modelos es una abstracción de la realidad y, como tal, no revela todas las fuerzas que intervienen. Reflejando la realidad pero no la duplica. Aunque la exactitud de los resultados es limitativa, el CVU se hace en varios supuestos tan importantes como necesarios y se mencionan a continuación:

1. Todos los patrones de comportamiento de ingresos de los costos variables son constantes por unidad y son lineales dentro del rango relevante.
2. El margen total de contribuciones, que es el resultado de ingresos totales menos costos variables totales, es lineal dentro del rango relevante y aumenta en forma proporcional a la producción.
3. Los costos fijos es un monto constante dentro del rango relevante.

4. Los costos fijos pueden ser separados con exactitud. Aunque la exactitud de la separación puede ser cuestionada, se pueden desarrollar estimaciones confiables.
5. La producción y las ventas son iguales; por lo tanto no existen fluctuaciones de importancia en los niveles de inventario. Este supuesto es necesario debido a la asignación de los costos fijos en el inventario a tasas potenciales distintas cada año. El supuesto requiere que la información del costo variable este disponible. Puesto que tanto el análisis del CVU como el costeo variable concentran la atención en el comportamiento de los costos, ya que son distintamente compatibles entre sí.
6. No habrá adición a la capacidad durante el período que se está considerando, ya que si se hacen adiciones, los costos fijos y posiblemente los variables cambiarán.
7. En una empresa industrial con varios productos, la mezcla de ventas permanecerá constante. Si no se hiciera este supuesto, no podría calcularse ningún promedio ponderado de margen de contribución para la empresa.
8. Cuando no existe inflación o ésta puede pronosticarse, e incorpora dentro de la CVU, lo anterior elimina la posibilidad de los cambios en los costos.
9. La productividad de la mano de obra, la tecnología y las condiciones del mercado no cambiarán. Si ocurre alguno de estos cambios los costos cambiarán en forma correspondiente y los precios de venta podrán también cambiar.

#### **1.5.7. Los modelos para la toma de decisiones a corto plazo.**

A continuación se desarrollan los modelos básicos para toma de decisiones que afectan el modelo de “costo-volumen-utilidad”.

#### *A. La fabricación interna o por medio de maquila.*

Cuando se desea tomar una decisión entre comprar, fabricar o enviar a maquilar un producto se debe de contestar ciertas preguntas por ejemplo, si se tiene capacidad ociosa, el costo de fabricación parecerá más atractivo, determinar si es necesario adquirir más equipo, los espacios necesarios, qué supervisión hay que implementar, entre otras.

En el caso de que se trate de un nuevo producto, lo expuesto anteriormente no difiere mucho, pues se presentan factores similares en lo que se refiere a la comparación de los costos de fabricación con los de compra y la maquila. Como guía se pueden realizar comparaciones ya que hay que recordar que se trata de un negocio en marcha, pues una compañía en operación cuenta con edificios, equipos, conocimientos técnicos y personal tanto operativo como ejecutivo.

Existen otros factores no económicos e intangibles que influyen en las decisiones de una compañía para seguir una determinada política como son: la seguridad, la disponibilidad de abastecimientos, el control de patentes, el desarrollo de equipos, la calidad, y teniendo como punto relevante la oferta y la demanda que se tenga del producto, pues sin mercado los factores anteriores no aplican, ya que todos ellos constituyen algunos factores básicos que intervienen en la decisión de comprar, fabricar o mandar maquilar.

Las empresas, aplican la política que consideran como guía fundamental, el criterio económico y solo cambian cuando consideran los factores no económicos antes mencionados.

Las reglas para decidir la fabricación, compra o maquila que utilizan los tomadores de decisiones, se basan en la lógica y en ciertas razones que pueden ser las siguientes: ventaja económica, calidad, seguridad en los suministros, necesidad de posibles fuentes de abastecimiento, instalaciones de investigación y desarrollo de proveedores, conservar a los clientes, entre otras.

Se recomienda antes de decidir si fabricar o maquilar considerar las siguientes razones: si el artículo no se encuentra en la producción, se necesitará un profundo estudio financiero. En caso contrario, se lograría seguridad a cerca del costo real del producto (del Río y del Río, 2004).

#### *B. Producir o comprar.*

Describe del Río (2000) que el papel de compras en las decisiones de fabricar o comprar tiene una parte activa debido a que de manera general se puede decir que este departamento proporciona los datos esenciales a saber, acerca de la adquisición y el desempeño, una coordinación estrecha entre otros departamentos en asuntos como, por ejemplo: los servicios de producción disponibles, los requerimientos de cantidad y rendimiento sobre el capital, los costos tanto fijos como variables, etc. Las decisiones de hacer o comprar deben estar fundamentadas en un número considerable de factores, de muchos de los cuales, no es factible efectuar un análisis directo de costos que son esenciales; esas decisiones son sólo cuando no conciernen aspectos de menor importancia relativa en el campo contrario, no pueden ser responsabilidad absoluta del departamento en cuestión.

La acción de decidir si fabricar o comprar se puede originar de varias maneras:

- a. En el momento en el que los proveedores proponen la alternativa y solicitan permiso a la empresa para presentar sus cotizaciones sobre componentes, que son capaces de producir.
- b. Cuando la situación es el resultado del mal desempeño del trabajo de los proveedores, como es el caso de las emergencias creadas por problemas de entrega o mala calidad.
- c. Si el proveedor incrementa irracionalmente sus precios.

d. Debido a la creación de un nuevo producto o de modificaciones que se hagan a los existentes y que requieran un análisis.

e. El estudio y análisis del costo del producto o de alguna de sus partes.

f. Debido a los cambios en los volúmenes de venta, así como las variaciones relacionadas con la capacidad productiva de la planta que afectan a ventas, a los equipos, a la mano de obra, etc.

g. Cuando las ventas se elevan y la empresa debe de sacar adelante los servicios existentes, los directivos buscarán ayuda de proveedores, y se necesita tomar la decisión de fabricar o comprar.

Cuando a pesar de que existiera una ventaja en fabricar y no se contara con todos los elementos necesarios (operarios, establecimiento, recursos financieros, etc.), cuando el margen de utilidad no es suficiente para justificar inversión, cuando se van a fabricar elementos que formarán parte de un bien que solo se vende en determinadas temporadas y se considera que el mercado no tiene futuro (del Río y del Río, 2004).

*C. El modelo de eliminación de un producto de la línea y el modelo de fabricación de un producto.*

Parmelee (1999) menciona que para la planificación del desarrollo de un producto, el núcleo de cualquier empresa lo constituyen los productos o servicios que proveen al mercado. Una gestión de producto adecuada es una parte crítica de cualquier esfuerzo de mercadotecnia. Un buen gerente de producto incluye no solamente los productos actuales sino también los productos futuros que resulten de una investigación.

El proceso de crear un plan de desarrollo del producto comienza estableciendo el contenido de su estrategia de línea de productos, debiendo incluir los productos



corrientes, los cambios que se efectúen sobre los mismos y los nuevos productos que se desean introducir. Cuando los productos ofrezcan servicios complementarios, éstos deberán ser definidos teniendo en cuenta su rentabilidad.

Para la planificación de la línea de productos existentes señala Parmelee (1999) que el gerente de producto tiene la responsabilidad de iniciar con la oferta de los productos actuales; estos productos están funcionando en el mercado y deben ser apoyados y vendidos. El objetivo es evaluar qué cambios se deben de efectuar si los hubiera, para asegurar que sigan desplazándose en el mercado y por ende, generando ingresos adecuados. Por otra parte la opción de cambio en la línea de productos incluye la reducción de costos, modificación de los productos, cambios en la estrategia de mercadeo, aumento o disminución del precio de venta o aumento del volumen producido.

En el caso de la planificación de la introducción de nuevos productos el autor mencionado en el párrafo anterior describe que si se piensa agregar nuevos productos a la línea ya existente, el plan de productos debe de tener en cuenta estas nuevas introducciones. Debiéndose incluir el modo de administrar el agregado de los nuevos productos en el ejercicio.

#### *D. El modelo de cambio en los costos variables.*

Como inicio del desarrollo del presente apartado se considera conveniente dar un esbozo de la definición de costos y su clasificación, ya que como menciona Olavarrieta (1999) la competitividad de la empresa depende fundamentalmente de:

- a. De sus costos, debido a que repercuten directamente en los precios de los productos.
- b. De la calidad, que debe corresponder con las expectativas que espera el cliente obtener de los productos.
- c. Del servicio, que debe de proporcionar la empresa a sus clientes.

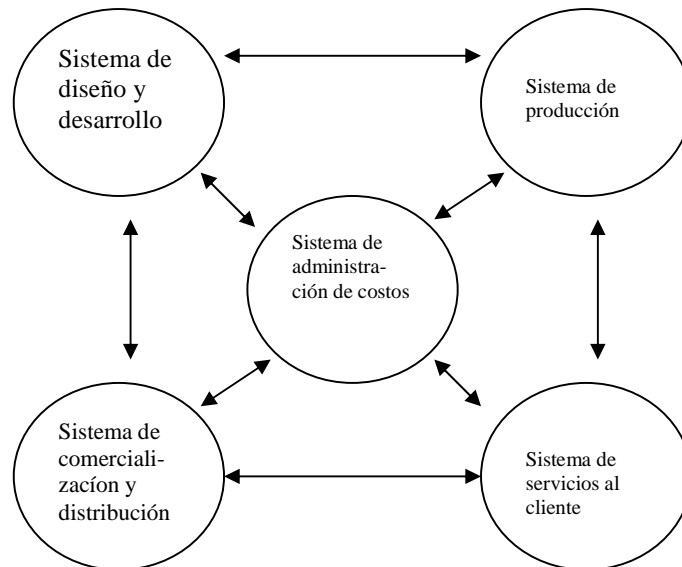
d. La oportunidad, que está relacionada con la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, tanto en los tiempos de entrega, como al desarrollo oportuno de nuevos productos.

El conocimiento, el análisis y el control de los costos de una empresa son vitales para el éxito de la misma. Aunque nadie puede dudar de que los costos existen y son reales, esto no implica que sean conocidos y comprendidos en todas las empresas. Es común, que la contabilidad se encamine en primer término a cumplir con una obligación fiscal de la empresa y en segundo término, a proporcionar información oportuna de la situación financiera que guarda la compañía. Es poco frecuente que se tenga un adecuado sistema de costos, el cual puede constar de los siguientes elementos:

- La estimación de costos.
- La determinación de los costos estándar.
- Los centros de costo o de responsabilidad.
- El control presupuestal.
- El costeo basado en actividades (ABC).

Describen Hansen y Mowen (2003) que la información de costos producida por el sistema de información de administración de costos debe ser útil y benéfica para la empresa como un todo, ya que como ejemplo para el gerente de ingeniería le servirá en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el diseño de producto. Los costos de producción, venta y servicio pueden variar ampliamente de acuerdo con el diseño; haciéndose evidente que tener una información de costos confiable hará más sólida la toma de decisiones. Para el gerente de ventas le es útil en sus decisiones tácticas, ya que con esta información puede decidir lo relativo a un pedido que pueda venderse a un precio menor del normal. Siendo la venta factible sólo si el sistema de información revela que hay capacidad ociosa. Como se puede notar las áreas de la empresa necesitan de la información de costos para la toma de decisiones ya que todas ellas interactúan como se muestra en la figura 27.

Figura 27  
Sistema de administración de costos integrado<sup>91</sup>.



Afirman Hansen y Mowen (2003) que la formación de costos que se requiere para la planeación y control debe ser amplia y debe de englobar toda la cadena de valor, por lo tanto para estudiar los sistemas de contabilidad de costos y de control operacional es necesario entender el significado de costo y familiarizarse con la terminología de ambos sistemas. Por lo tanto costos se puede definir como:

“el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera que aporten un beneficio actual o futuro para la organización. Se dice equivalente de efectivo por que pueden entregarse activos no de efectivo a cambio de los bienes o servicios deseados” (Hansen y Mowen 2003, p. 35).

Los costos se incurren para producir beneficios futuros. En una empresa con actividad comercial, los beneficios futuros representan ingresos. En la medida en que los costos se

---

<sup>91</sup> Fuente: Hansen y Mowen (2003, p. 32).

usan en el proceso de generación de ingresos, se dice que expiran. Los costos expirados también se conocen como gastos. En cada período, los gastos se restan de los ingresos del estado de resultados para poder determinar la utilidad de dicho período. Una pérdida es un costo que expira y que no produce ningún beneficio de ingreso, se puede ejemplificar con el costo de inventario no asegurado, destruido por una catástrofe, se clasificaría como pérdida en el estado antes mencionado. Muchos costos no expiran en un período dado y se clasifican como activos y aparecen en el balance, como es el caso de los equipos de cómputo, la maquinaria, el edificio.

#### *E. Los costos indirectos de fabricación.*

La razonabilidad de los costos de producción depende de la adecuada clasificación e identificación de los mismos en cada producto, servicio, actividad o área de responsabilidad, como sucede con aquellos recursos económicos causados en producción y definidos como directos o variables, los cuales dependen del consumo de los mismos y varían directamente según el volumen de la producción, y así son asignados directamente a los productos elaborados o servicios desarrollados en un período determinado, tomando como base las unidades que dieron origen a dicha variabilidad como lo pueden ser la cantidad de materias primas consumidas, las horas hombre empleadas, las horas máquina trabajadas y/o las unidades producidas (Aguirre, 2004).

En la operación diaria de las empresas suele haber dos tipos de costos que son: los costos fijos y los costos variables, aclarando que los costos fijos no intervienen en la optimización de operaciones debido a que sólo son relevantes los costos variables en los modelos de optimización. Los costos fijos ya se han pagado, lo que significa que ninguna decisión futura puede afectar estos gastos, por ejemplo, una empresa compra 800 kg. y otros 500 Kg. de aluminio con dos calidades diferentes para entrega futura, a precios especificados de 5 y 10 pesos por cada kg. respectivamente, de conformidad con el contrato. El problema de la administración consiste, en parte, en determinar el empleo

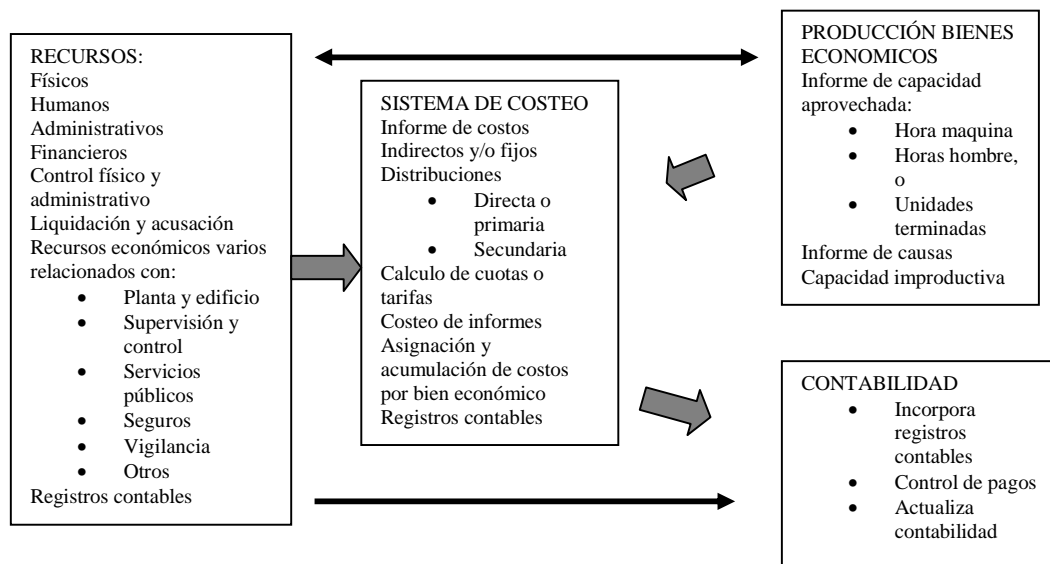
óptimo de los 1,300 Kg. de aluminio, tal vez, para maximizar las ganancias obtenidas con la producción de dos productos hechos con el aluminio.

Por la producción asociada a estos dos productos se incurrirá en ingresos y costos variables (los costos del torneado, troquelado, entre otros). En las formulaciones de este tipo de modelo son irrelevantes los costos fijos relacionados con la compra contratada. Esta cantidad ya se ha gastado y, por lo tanto, las cantidades por comprar han dejado de ser variables de decisión.

En resumen se puede decir, que los costos fijos solo afectan el reporte de contabilidad de ingresos o ganancias netas de los estados financieros. Los costos fijos no intervienen en lo absoluto en el proceso de toma de decisiones porque, por definición no están relacionados con las decisiones futuras. Inclusive no se causará perjuicio alguno si en el modelo se resta el costo fijo de la función objetivo; en realidad, se llegará a las mismas decisiones óptimas en la toma de decisiones, se muestra lo anterior con la figura 28.

Figura 28

Costos indirectos y/o fijos de producción: manejo administrativo-contable<sup>92</sup>.



<sup>92</sup> Fuente Aguirre, (2004, p. 87).

Se puede concluir con la opinión de Aching (2006) que describe que los costos fijos son aquellos que no varían con el volumen. Son independientes de la producción o ventas, como es el caso del pago de alquileres o la depreciación de los activos fijos de la empresa y los gastos variables son aquellos que ocurren en proporción directa a la producción, como es el caso de las materias primas, la mano de obra, los suministros, las comisiones, entre otras.

*F. El modelo de exportación de un producto.*

Una empresa que ya tiene una presencia sólida en el mercado nacional, que cuenta con una estructura interna eficiente, sin problemas financieros o fiscales y con un margen para poder incrementar su capacidad productiva que pueda constituir su oferta exportadora, se puede decir que la empresa está en condiciones de competir internacionalmente. La identificación de oportunidades de exportación y elegir aquella donde sus posibilidades de éxito son mayores, es necesario tomar como punto de partida las características del producto con relación a la posición estratégica que se pretenda lograr en el mercado en función de las siguientes opciones:

- La posición en el mercado se basará en el liderazgo en costos, porque la naturaleza del producto y su mercado responde mucho mejor a precios bajos.
- Cuando se tiene un producto diferenciado con relación a los competidores resultando una ventaja competitiva que reside en el manejo de diseños y/o tecnologías, además los clientes responden mejor al concepto de exclusividad que al precio.
- Cuando exista una combinación de los dos puntos anteriores.

Con relación a las tres opciones antes mencionadas en cualquiera de ellas se correrán riesgos, pero el margen de error se reducirá (Flores, 2005).

Continúa diciendo Flores (2005) que para la determinación del precio de exportación se deben considerar dos variables fundamentales que es la situación de mercado y por otro lado, los costos de producción y comercialización externa.

Muchas empresas que se inician en la exportación presuponen que para fijar un precio de exportación, basta con calcular los costos de producción y comercialización, mas un porcentaje de utilidad. Pero si en verdad se desea ser competitivo en el mercado y obtener mejores utilidades, se deberán analizar las dos variables antes mencionadas.

Apoyando lo anteriormente expuesto Lerma (2004) describe el precio de exportación como el monto convenido en la adquisición de un producto entre compradores y vendedores localizados en diferentes países.

El precio de exportación se suele establecer tomando en cuenta un conjunto de factores, que van desde la determinación de los costos del producto, el margen de utilidad deseado, los precios de la competencia, los diversos gastos en que se incurren en las operaciones internacionales, como son los aranceles, el transporte, seguros, los honorarios de la agencia aduanal, entre otros, como se muestra en la figura 29.

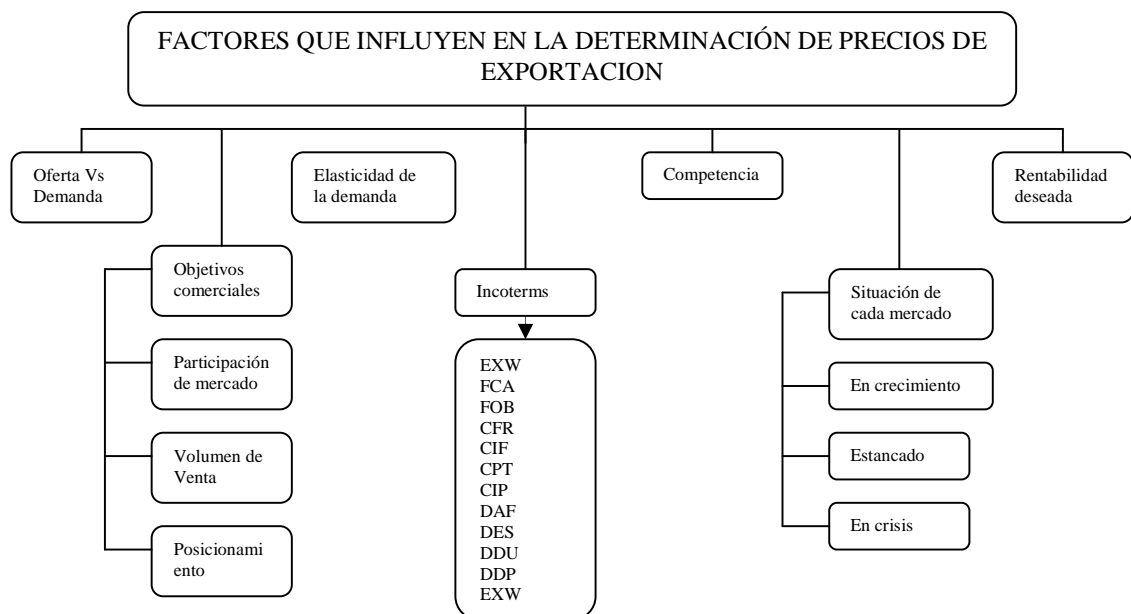
En la determinación de un precio de exportación se suele recurrir a los Incoterms, que son normas estándar establecidas por la Cámara Internacional de Comercio (CCI) que regulan las obligaciones y derechos mutuos a nivel internacional entre los compradores y los vendedores, además de los factores que usualmente se toman en cuenta para fijar los precios en el mercado local, se puede clarificar con la figura 29.

Para poder estructurar un precio de venta describe Mercado (1999) que se pueden utilizar algunos de los métodos que a continuación se mencionan:

- En función del costo total. En la fijación del precio utilizando este método se deben de considerar todos los elementos que intervienen en los costos históricos o reales.

- En función de la contribución marginal. Este método consiste en la utilización del costeo directo o marginal, que contribuye de una manera muy efectiva en las decisiones de los empresarios y por lo tanto la mayor parte de las empresas que se dedican a la exportación de sus productos utilizan este método, debido a que un factor decisivo para fijar sus precios con una contribución marginal que les permita competir en los mercados internacionales.
- En función del rendimiento sobre la inversión. El método en cuestión se debe de aplicar considerando un porcentaje mínimo de utilidad que debe estar integrado el precio, por lo tanto, mediante una planeación adecuada se puede determinar con toda anticipación cuales son los costos de los productos y cual es la utilidad que va a producir.

Figura 29  
Factores que influyen en la determinación de los precios de exportación<sup>93</sup>.



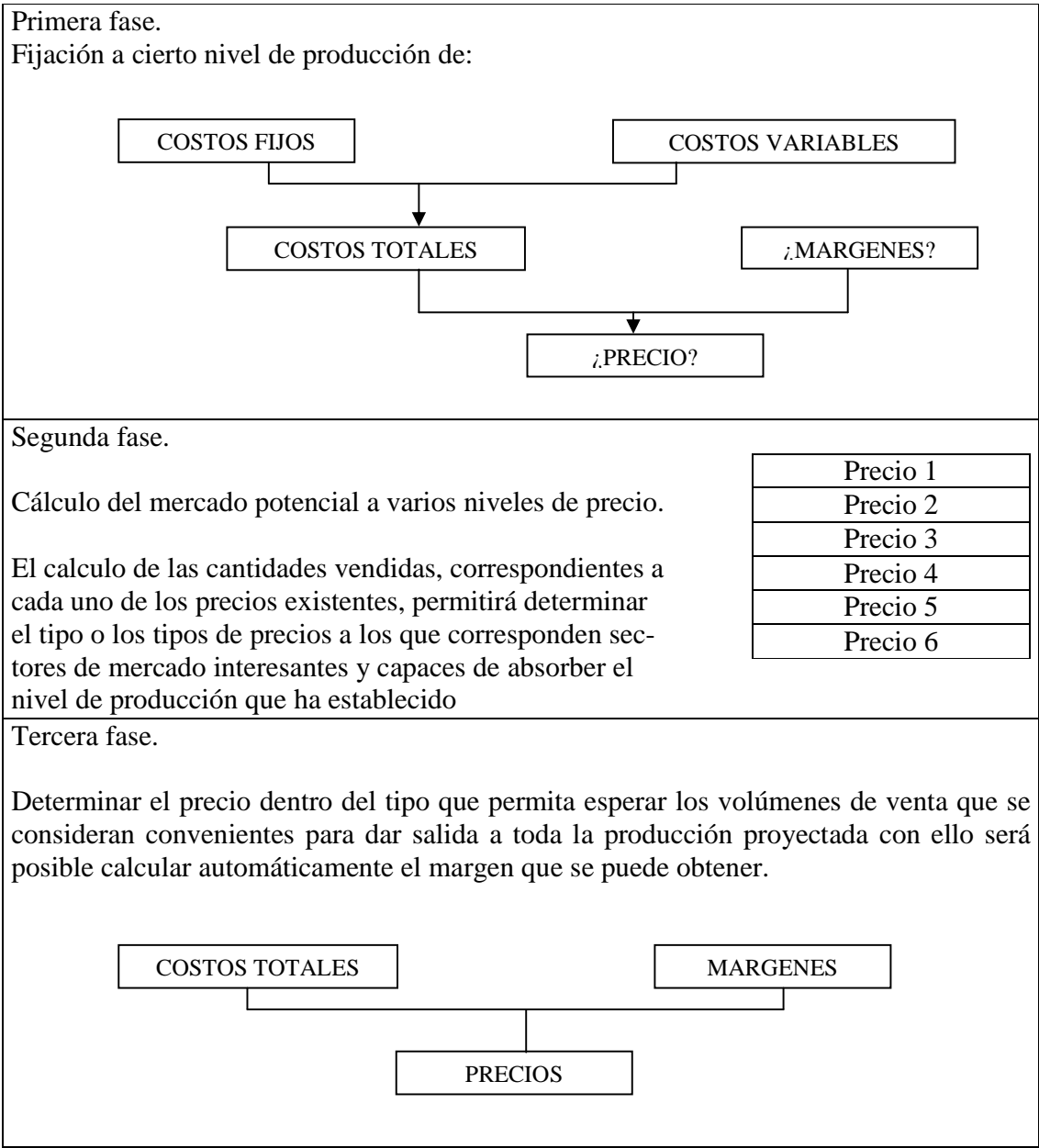
Continuando con Mercado (1999) describe que en el proceso de planeación de precios se deben de analizar los procesos de integración y planeación de los mismos debido a que es un aspecto muy importante para el empresario en la toma de decisiones. Los

<sup>93</sup> Lerma (2004, p. 336).



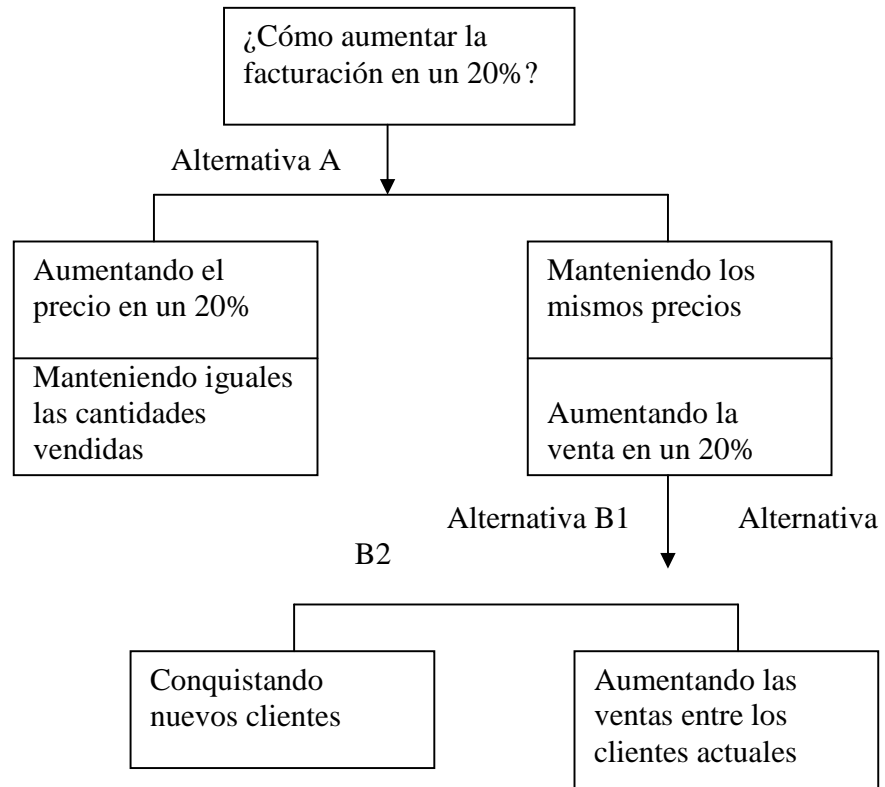
elementos que intervienen en la teoría de precios son los costos, la demanda y la competencia; por otro lado los factores que afectan la fijación de precios son los que se producen a partir de la salida de las mercancías del almacén hasta que ésta regresa convertida en dinero para le empresa, gráficamente se muestra de la figura 30.

Figura 30  
La fijación del precio de venta<sup>94</sup>.



<sup>94</sup> Mercado (2004, pp. 283-284).

Figura 31  
Alternativas de precios de venta<sup>95</sup>.



Es importante con la información antes expuesta señalar que los precios de venta constituyen para cualquier empresa uno de los factores más críticos para lograr un adecuado retorno del capital invertido, el buen éxito de las operaciones de una compañía dependerá en gran parte del conocimiento y del empleo correcto de las técnicas de fijación de precios (Mercado 2004). Se puede ejemplificar con la figura 31.

Describe Dickson (1998) que para fijar el precio de venta de un producto de una empresa industrial se deben de cubrir los costos directos, los costos indirectos y una razonable utilidad. Los fabricantes acostumbran a añadir como utilidades un porcentaje entre el 20 y 30% sobre los costos, el porcentaje añadido sobre el costo total se le conoce con el nombre de margen.

<sup>95</sup> Mercado (2004, p. 284).

Reafirmando el tema de fijación de precios describen Contreras, Mancera y Juárez (1999) que diversas empresas al comenzar a exportar presuponen que para la fijación de un precio al exterior y cotizar, es suficiente con calcular sus costos y sumar su utilidad. En el mundo actual esta determinación implica también un análisis de mercado y la competencia de su producto. Los objetivos, el mercado y la competencia se deben considerar como el punto de partida en toda decisión relativa a los precios y cotizaciones implícitas. Para su correcta fijación es primordial una doble evaluación para fijar una cotización:

- En base a costos (costing)
- En base al mercado/ competencia (pricing)

Con relación al costing y al pricing, Bernardez (2007) afirma que dos estrategias clásicas son estas el cost-based pricing y price-based costing. En donde en el primer caso, la organización considera sus costos de producción y agrega un margen de ganancia para la determinación de un precio fijo o menú de precios de venta, y en el segundo, opera a la inversa, partiendo del precio de reservación detectado en el mercado y trata de ajustar sus costos y rentabilidad dentro de esa franja.

Las empresas pueden elaborar sus costos y definen sus precios mediante las fórmulas de la tabla 51.

Tabla 51  
Formulas para la fijación de costos<sup>96</sup>.

<b>Ganancias</b> = Ingresos – <u>costos variables</u> – <u>costos fijos</u>
<b>Ingresos</b> = Precio x Cantidad de unidades vendidas
<b>Precio</b> = Costo Variable x Unidad + Margen de contribución por unidad
Donde
<u>Margen de utilidad o ganancia</u> = Ingresos (Precio x unidades vendidas) – Costos Variables (costo variable por unidad x unidades vendidas) – Costos fijos
<b>Margen de contribución</b> = Ingresos (Precio x unidades vendidas) – Costos Variables (costo variable por unidad x unidades vendidas)
<b>Margen de contribución por unidad</b> = Precio – Costo variable por unidad

<sup>96</sup> Bernardez (2007 pp. 171-172).

## **1.6. LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS.**

En la actualidad ningún empresario pone en riesgo su capital sin antes diseñar su plan de negocios, ya que es una forma de proyectar a futuro los resultados que se desean obtener y el costo en que se incurrirá por alcanzar los objetivos de la organización.

A lo largo de este apartado se debe recalcar la importancia del presupuesto dentro de la organización, debido a que es una forma de continuar con el progreso de la misma, además juega un papel vital como auxiliar para la toma de decisiones por parte de los administradores.

Para dar inicio del presente apartado es necesario empezar con la definición de presupuesto.

De acuerdo con el autor Barragán (2002) es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y los recursos de una empresa en un período determinado de tiempo, con el fin de lograr objetivos fijados por la alta gerencia.

Del Río (2004b, p. I-6) menciona que “es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”. En resumen, es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado.

Ramírez (2005, p. 261) afirma que “el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones adelantados y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo”.

Gracia, Yaguez, López-Jurado y Casanovas (2007, p.47) definen el presupuesto como “la expresión en términos monetarios de un programa de actividades diseñado por la empresa para llegar a alcanzar sus objetivos.”

Después de haber analizado los conceptos anteriores y de acuerdo a lo que brindan los autores, cabe resaltar la definición de Ramírez, por lo tanto se puede concluir que un presupuesto es una planeación adelantada de los gastos que se originarán por causa de las operaciones practicadas por una empresa, de aquí surge la necesidad de que los administradores generen un plan de asignación de recursos para medir el progreso de la empresa.

### **1.6.1. La importancia de los presupuestos en la planeación.**

Es necesario mencionar que una de las causas principales del fracaso de los negocios es la falta de planeación de presupuestos, debido a que la vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas y como ya se ha mencionado anteriormente, la finalidad de todo negocio es obtener utilidades. Al respecto, cabe señalar la importancia de los presupuestos en la planeación

Barfield et al. (2005) explican que un presupuesto traduce los planes estratégicos y tácticos de una empresa en lineamientos y guías útiles para las actividades de la compañía. Tanto la estratégica como la táctica requieren que la información más reciente relacionada con la economía, con el medio, desarrollos tecnológicos y los recursos disponibles se incorpore en el conjunto de metas y objetivos; esta información se usa para ajustar la información histórica en relación con cualquier cambio en las variables. El presupuesto puede indicar que los resultados que se esperan de las actividades planeadas no cumplen con los objetivos deseados. Después de que se acepta el presupuesto, se implementa y se le considera como un estándar contra el cual se puede medir el desempeño. Una vez que se implanta un presupuesto empieza la fase de control, y ésta incluye la realización de comparaciones entre lo real y lo presupuestado, la

determinación de variaciones, la realización de las acciones correctivas necesarias y el suministro de retroalimentación a los administradores operativos.

El funcionario de presupuestos no construye el presupuesto, aun cuando puede ser el más interesado en que triunfe el plan de presupuesto. La razón de esto es que aquellos que tienen que vivir con los planes de operación y asumir la responsabilidad de su ejecución deben tener mucho que decir al decidir qué deben ser los planes.

El que realiza lo que planeó hacer no puede eludir fácilmente la culpa por los resultados obtenidos; la realización que no funcione de acuerdo con el plan puede surgir solamente de dos fuentes: la mala planificación o la ejecución deficiente, y en cualquiera de los dos casos, aquél es responsable. Así puede reducirse el echar la culpa a otros. Por lo tanto los cálculos presupuestados deben iniciarse lo más abajo posible en la estructura de la organización, lo más cerca posible que pueda estar del nivel en donde se realiza el trabajo. (Ramírez 2005, p. 272).

Prosigue diciendo Ramírez (2005) que otra forma de ver cómo se inician los presupuestos es mirar las fuentes de datos que se utilizan en la planificación. No se puede planear bien sin tener alguna base de sus expectativas. Los directores se sirven de su conocimiento y de su experiencia para hacer que sus planes sean realistas y tengan sentido.

Los antecedentes y expectativas de la administración son vitales para la planificación. Existen buenas razones para desear datos más detallados de los que un director tendrá en la memoria. Debe tener alguna especie de registros a fin de mantener los datos que necesitará para hacer su trabajo.

Los informes contables son útiles para la administración a este respecto; muestran los resultados las operaciones en términos financieros objetivos, e indican los efectos de las decisiones que se han tomado. Al saber lo que ha pasado, se puede ver que es mejor lo que sucederá en condiciones similares.

Los datos de costos e ingresos deben tabularse y consignarse en un informe rápidamente y a intervalos relativamente cortos. La información rancia no es útil, y una captación de datos demasiado cuantiosa durante un período prolongado de tiempo es difícil de interpretar para propósitos de planificación. Los datos de costos y de ingresos deben compararse con el presupuesto y con los resultados obtenidos en períodos pasados, pues estas comparaciones con frecuencia sugieren razones o condiciones que en otra forma no resultan visibles. El informe debe proporcionar una retroalimentación de información explicativa para el jefe de director.

Los informes destinados a directores que tienen responsabilidades mayores contendrán menos detalles, y se concretarán a ser resúmenes de los que hicieron para sus subordinados.

Los informes a la administración con frecuencia se complementan con análisis estadísticos o de otra índole, tales como clasificación de costos por producto o grupo de productos o por otra agrupación útil. Los informes deben dar a cada director una idea clara de los resultados de aquello de que son responsables y toda la demás información que puede utilizar efectivamente en controlar las operaciones. Los datos sobre estos informes se utilizarán para elaborar planes presupuestarios.

### **1.6.2. El proceso de elaboración, ejecución y control de un presupuesto.**

Una vez que se conoce la importancia de los presupuestos en la planeación y debido a que representa hoy en día, un instrumento importante para la empresa se debe dar paso a la elaboración de éste.

De acuerdo a Ramírez (2005) el proceso de un presupuesto se divide de la siguiente manera:

1) Elección de periodos:

El período recomendado para la elaboración de un presupuesto es un año, a pesar de que la mayoría de las empresas también los hacen de forma trimestral o semestral, de acuerdo a sus necesidades. Ya que al término de cada período se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real respecto de lo planeado a fin de realizar los ajustes necesarios y lograr mejores resultados. El presupuesto establece una herramienta real del control administrativo. También deben considerarse las variables externas como la competencia y la inflación, en general todo hecho que afecte. Si se modifican estas variables se debe evaluar el cambio y ajustar el presupuesto.

2) Organización para la preparación de un presupuesto:

Un comité de personas conformado por la alta gerencia son los encargados de realizar este trabajo, para después presentar su trabajo ante el director general y el consejo, en las empresas pequeñas este trabajo lo realiza el director administrativo. La función de aprobar el presupuesto es realizada por el director de presupuestos, quien a su vez depende del contralor. El director entre otras funciones es el encargado de informar sobre la mecánica de preparación a través de medios computacionales y electrónicos, además proporcionar supuestos macroeconómicos y microeconómicos sobre los cuales se desarrollará el presupuesto, reunir las cifras del presupuesto y vigilará que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas. Para que un presupuesto funcione cabalmente deben fijarse fechas límite para que cada departamento de la empresa entregue sus expectativas y visiones para el próximo año.



### 3) Ejecución de los presupuestos:

La tarea de ejecutar los presupuestos es de todos, desde gerentes hasta los obreros, por ello se deben desarrollar los manuales y guías para que el presupuesto sea ejecutado.

### 4) Control del presupuesto:

También está a cargo del comité ya que en caso de que se presente algún hecho nocivo, ellos deberán hacer frente para evitar que cause problemas. Al comparar lo real con lo presupuestado, se observan las variaciones y se toman medidas necesarias, esto generalmente se hace utilizando la ayuda de computadoras, las cuales brindan una manera más rápida de hacer ajustes para la toma de decisiones.

### 5) Manual del presupuesto:

Es necesario que se redacten las políticas y los métodos sobre los cuales se desarrollarán los presupuestos, esto se hace mediante la elaboración de un manual, el cual debe contener los siguientes puntos:

- a) Los objetivos y finalidades del presupuesto, así como la responsabilidad de cada área de la empresa.
- b) El período del presupuesto y la fecha en que se rendirán los informes.
- c) La organización en que se desarrollará el presupuesto conforme a las necesidades.
- d) Las instrucciones de cada área para el desarrollo del presupuesto.

Ahora bien existen diferentes lapsos de tiempo en los cuales se mide el desempeño de un presupuesto, atendiendo las características de la entidad para que se obtengan resultados más eficientes y por lo tanto se logren los objetivos del presupuesto. De acuerdo a su periodicidad los presupuestos pueden ser tomados de diferentes maneras Horngren, Sundem y Selto (1993) los presentan de la siguiente forma:

- a) Como un plan estratégico: El que se encamina a desarrollar los objetivos globales de una organización.
- b) Como una planeación a largo plazo: Aquí se elaboran estados financieros de la empresa, proyectados de cinco a diez años.
- c) Como un presupuesto de capital: El que planea gastos o egresos que se tienen planeados para las instalaciones, el equipo, los productos nuevos y otras inversiones a largo plazo.
- d) Como un presupuesto maestro: Es el encargado de resumir las actividades planeadas de las unidades de la organización.
- e) Como un presupuesto continuo: Es una réplica del presupuesto maestro, el cual agrega un mes en el futuro cuando el mes que acaba de terminar se elimina.

La elaboración de un presupuesto implica el trabajo en conjunto de todos los miembros de la organización, es por eso que surge la necesidad de comunicar a las diferentes áreas de la organización los fines y objetivos que se persiguen con la formulación del presupuesto. Al respecto Ramírez (2005, p. 263) enuncia lo siguiente:

La necesidad de comprender la posición y los propósitos de la empresa frecuentemente se satisface iniciando el proceso del presupuesto con una carta general del presidente o gerente general de la compañía a sus subordinados. Esta carta se basa en una revisión completa del panorama para la economía nacional y para la industria, los conocimientos y las situaciones políticas, las tendencias y actividades sociales, todo en su relación con los objetivos y las políticas de la compañía. La carta puede indicar que, como resultado de dicha revisión, el funcionario ejecutivo en jefe cree que ha llegado el momento de expandirse, de elaborar nuevos productos, de aumentar los canales de distribución o de proceder a programas de expansión o diversificación, para ampliar las operaciones.

### **1.6.3. El desarrollo de un presupuesto integral.**

Siguiendo con el estudio del tema se procederá con el análisis del presupuesto maestro, para ello diversos autores brindan las siguientes definiciones:

Ramírez (2005, p. 267) para este autor el Presupuesto Maestro

consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro y por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un período futuro en función de los planes operativos para el año venidero.

Gracia et al. (2007, p. 47) mencionan que “consiste en la agrupación de todas aquellas líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.”

De acuerdo con Hax y Majluf (2004, p. 194) refieren:

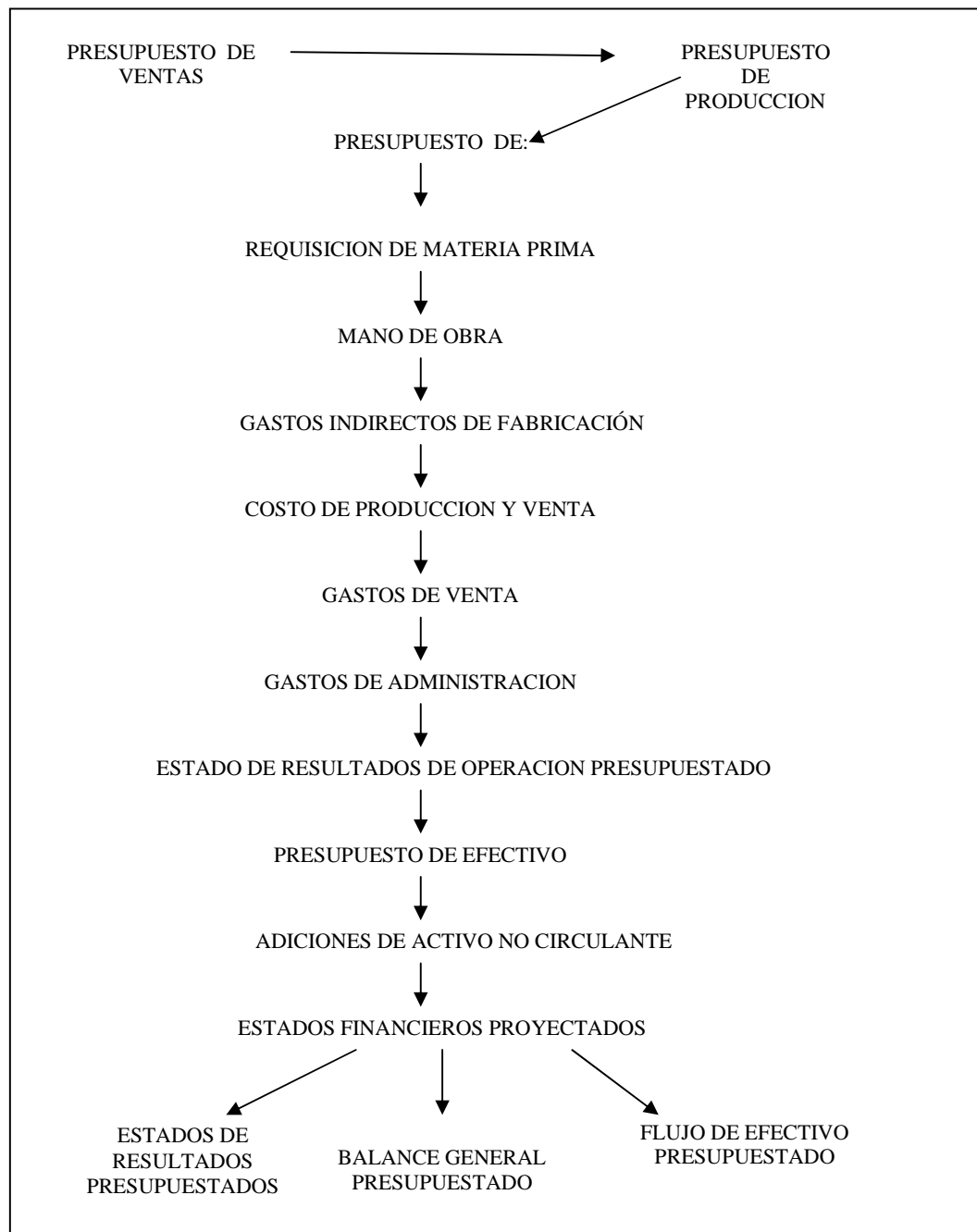
El presupuesto maestro de una empresa incluye todas aquellas actividades cuyo control se juzga importante para un desarrollo saludable de los negocios de la empresa: entre ellas figuran las ventas, la fabricación, las actividades administrativas, la inversión y la gestión del efectivo.

Hornigren et al. (1993, p. 334) señalan al presupuesto maestro como:

El que resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas; éste cuantifica los objetivos de ventas, la actividad de los factores de costos, las compras, la utilidad neta y la posición financiera; por todo esto el plan maestro es un plan de

negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programas de operación y estados financieros detallados.

Figura 32  
Secuencia del presupuesto maestro<sup>97</sup>.



<sup>97</sup> Fuente: Ramírez (2005, p.269).

De una manera gráfica se puede observar la secuencia de un presupuesto maestro en la figura 32 y una vez dado un preámbulo del presupuesto maestro y de acuerdo a su definición se puede clasificar así:

Para Barfield et al. (2005) el presupuesto maestro está formado de presupuestos operativos como de presupuestos financieros como se puede ver tabla 52. Cuando un presupuesto operativo se relaciona con los ingresos, se espera que las unidades presentadas se vendan y el dinero refleje el precio de venta. En contraste, cuando un presupuesto operativo se relaciona con el costo, se espera que las unidades de insumo presentadas se transformen en unidades de producción o que se consuma y el dinero refleje los costos.

Tabla 52  
Clasificación del presupuesto maestro<sup>98</sup>.

<b>PRESUPUESTO MAESTRO</b>	
<b>OPERATIVO</b>	<b>FINANCIERO</b>
<b>Incluye a los componentes de los:</b>	<b>Incluye estados financieros:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversos estados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuestados o proforma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de efectivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de inversiones de capital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• balance general</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de mano de obra directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estado de resultados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de costos indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estado de flujo de efectivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuestos de gastos de venta y de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estado de utilidades retenidas</li> </ul>

<sup>98</sup> Fuente: Barfield et al. (2005, p.556).

En el caso de Horngren et al. (1993) el presupuesto maestro lo dividen en:

A. Presupuestos de operación:

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de compras.
3. Presupuesto de costo de artículos vendidos
4. Presupuesto de gastos de operación.
5. Estado de resultados presupuestado.

B. Presupuesto financiero:

1. Presupuesto de capital.
2. Presupuesto de efectivo.
3. Balance general presupuestado.

Como ya se ha comentado la planeación es el proceso por el cual la alta dirección de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégica y tácticamente.

Uno de los recursos más utilizados para hacer planeación es el "presupuesto integral" (Faga y Ramos, 2006).

A continuación se presenta un delineamiento de lo que es y su estructura en las organizaciones.

*A. Los presupuestos de operación.*

De acuerdo con la clasificación antes expuesta la primera etapa del presupuesto maestro es el de operación. Al respecto Hansen y Mowen (2003) opinan que los presupuestos de

operación tienen que ver con las actividades de una empresa que integran ventas, producción e inventarios de artículos terminados, el resultado final de los presupuestos de operación es un estado de resultados presupuestado.

Este presupuesto maestro suele prepararse para períodos de un año, correspondientes al año fiscal de la empresa.

#### *B. El presupuesto financiero.*

Continuando con las etapas del presupuesto maestro la segunda es la parte culminante de los estados financieros presupuestados

Ramírez (2005) menciona que el plan maestro culmina con la elaboración de estados financieros presupuestados, son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos fijados.

El presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación, que junto con él constituyen la herramienta para traducir en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse.

El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación financiera proyectada. Con estos informes concluye la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa. Al igual reúne el resultado de la información contenida en los presupuestos de ingresos y egresos, determinando con apertura de los distintos períodos considerados en el mismo, los excedentes (superávit) o faltantes (déficit) de fondos previstos para dicho período (Faga y Ramos, 2006, p. 372).

Vatter (1974) hace referencia considerablemente a la toma de decisiones y de planificación con respecto a la adquisición y al uso de fondos. Todas las transacciones de la empresa suponen algunos aspectos de financiamiento y un volumen considerable de planificación administrativa tiene que ver con la captación de fondos y con el control de su uso para pagar los bienes y servicios adquiridos. Éste mencionado presupuesto supone planificar las finanzas con relación a los ingresos, los costos de operación y los diversos presupuestos de abastecimiento; es realizado por el jefe de finanzas, tesorero o contralor; asimismo este plan financiero debe ser revisado por el grupo superior de la administración. El presupuesto financiero se parecerá mucho a un Estado de Fondos o a un Estado de ingresos y egresos, por supuesto se refiere a las actividades propuestas en lugar de las transacciones reales que aparecerían en los informes contables convencionales.

Del Río (2004b) indica que este presupuesto comprende un presupuesto de caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc. El presupuesto financiero tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera (balance) como lo son el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, bancos, además de la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de la operación, o sea el capital invertido en bienes, como la planta, maquinaria y equipo, y los inventarios. Este presupuesto se hace al final porque recibe constantes ajustes.

En el caso de Faga y Ramos (2006, p. 194) mencionan los elementos que conforman el presupuesto integral, que son los siguientes:

- a) Presupuesto de ventas.
- b) Presupuesto de costo de ventas.



- c) Presupuesto de niveles de inventarios (de productos terminados, de mercadería de reventa, de productos en proceso y de materias primas y materiales).
- d) Presupuesto de producción y costo estándar variable de fabricación.
- e) Presupuesto de compras (de materias primas y materiales, de mercadería de reventa)
- f) Presupuesto de costos variables de ventas.
- g) Presupuesto de resultados financieros.
- h) Presupuesto de egresos.

Con la información que arrojan los presupuestos antes mencionados Faga y Ramos (2006, p. 194) describen que de la adecuada articulación de todos estos presupuestos parciales se obtendrán los presupuestos principales:

- a) “Presupuesto Económico (o estado de resultados proyectado).
- b) Presupuesto financiero.
- c) Balance proyectado.
- d) Presupuesto de inversiones”

Una vez que se conocen las partes de un presupuesto integral, a continuación se plasmarán los conceptos básicos de cada uno de los presupuestos que lo conforman.

*a. El presupuesto de ventas.*

Salas (1974, p. 186) menciona los procedimientos que deben seguirse para reunir la información que formará el presupuesto de ventas, éstos dependerán de los sistemas de distribución en uso y para un inteligente pronóstico de ventas, el autor lo concreta en tres pasos:

1. “Análisis de los resultados pasados.
2. Análisis de mercado
3. Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado y a sus utilidades.”

Dentro de su análisis, hace referencia que como resultado de los presupuestos de operación como financiero, los estados financieros que se preparen para presentar el resultado final al que llevará a la empresa el plan financiero, deben ser iguales en cuanto a forma y método de preparación a los que habitualmente prepara el departamento de contabilidad de la compañía para los resultados reales.

Ramírez (2005) explica que la primera etapa será la determinación del comportamiento de su demanda; es decir, conocer que se espera que haga el mercado, el autor recomienda los siguientes pasos para elaborar un presupuesto de ventas:

- 1.- Determinar el objetivo que desea lograr una empresa con respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- 2.- Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, de la economía.
- 3.- Elaborar el presupuesto de ventas, distribuyéndolo en zonas, divisiones, líneas, etc.

Faga y Ramos (2006, p. 194) hacen mención de que el presupuesto de ventas constituye el punto de partida para el desarrollo del presupuesto integral. Su elaboración y cumplimiento está a cargo de la gerencia comercial. Integrado por tres elementos:

- a) “Unidades a vender.
- b) Precio unitario.
- c) Ventas totales, resultante de multiplicar las unidades por el precio unitario.”

Prosiguen afirmando Faga y Ramos (2006, p. 195) que una adecuada apertura del presupuesto de ventas permite ver los efectos del modelo a desarrollar sobre los siguientes aspectos:

- a) “Política de precios.
- b) Ventas en el mercado interno y ventas de exportación, con apertura de países destino y mezcla de productos a ser exportados.”

Faga y Ramos (2006, p. 195) creen que es importante que refleje la mayor flexibilidad posible en lo relativo a su composición por:

- A) “Negocio o producto.
- B) Producto, familia o línea de producto.
- C) Canales de distribución.
- D) Tipo de clientes.
- E) Zona geográfica.
- F) Vendedores.”

*b. El presupuesto de costos de ventas.*

Incluye la definición del sistema de costeo elegido para la determinación del resultado y la definición de las políticas de stock determinadas en los correspondientes presupuestos de niveles de inventarios.

Es el resultante de los costos de adquisición y/o producción determinados en los correspondientes presupuestos de compras y producción. (Faga y Ramos, 2006).

*c. El presupuesto de niveles de inventarios.*

Es el que deja constancia de las políticas de stock adoptadas en el modelo de planeamiento por la dirección de la empresa. Muestra el nivel de inventarios de

cada uno de los distintos depósitos de bienes de cambio al inicio del período presupuestario, el presupuesto de ventas o consumo de dichos inventarios en unidades, y los niveles al final de cada período considerado. Asimismo indica los lotes óptimos de compra de elementos como mercadería de reventa y materias primas y los insumos de producción necesarios en los restantes; productos terminados y productos en curso de elaboración. Su valorización se hace sobre la base de los costos estándar variables elegidos (Faga y Ramos, 2006, p.195).

*d. El presupuesto de mano de obra directa.*

Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2004) hacen referencia al presupuesto de mano de obra directa y la armonía de este con la estructura del plan anual de utilidades. Este debe mostrar las horas planificadas de mano de obra directa y el costo por centro de responsabilidad y por producto. Se prefiere desarrollar un presupuesto separado para cada departamento y que comprenda dos subpresupuestos uno de horas y otro de los costos.

Burbano y Ortiz (1995) mencionan acerca de la incorporación en el presupuesto los costos de mano de obra directa para cumplir el plan de producción. Para las empresas industriales la mano de obra directa está representada por los operarios directos en las labores de transformación de materias primas, ensamble de partes o componentes, etc.

La determinación de los recursos presupuestales previstos para financiar la remuneración de los operarios es la clave porque atribuye a la cuantificación de los costos unitarios, establecimiento de precios, elaboración de flujo de caja. La presupuestación de este rubro corresponde al ejecutivo responsable de la función de producción, el cual contará con el apoyo de finanzas y del personal para proporcionarle la información requerida.

*e. El presupuesto de producción.*

Welch et al. (2004) especifican la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el período del presupuesto. El primer paso sugerido es establecer políticas para los niveles de inventarios, planificar la cantidad total de cada producto, programar la producción por sub períodos. El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufactura.

Para Ramírez (2005) el gerente de manufactura es quien debe desarrollar información acerca de operaciones de fabricación de cada producto, también debe generar información con respecto a los usos y capacidad de producción de cada departamento de manufactura. De este, depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo. Para determinar lo que se debe producir hay que considerar variables como las ventas presupuestadas de cada línea, inventarios finales deseados para cada tipo de línea y los inventarios iniciales con que se cuente cada línea.

*f. El presupuesto de materia prima y de compras.*

El presupuesto de materia prima y compras se debe expresar en unidades monetarias y se incluye únicamente el material directo; además de indicar las necesidades de materia prima, genera información para compras, determina niveles de inventarios para cada tipo de materia prima y ejerce control administrativo sobre la eficiencia con que se maneje la misma (Ramírez, 2005).

*g. El presupuesto de gastos de operación.*

“Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las propias actividades”. (Ramírez, 2005, p. 270).

*h. El presupuesto de costo de producción de lo vendido.*

Ramírez (2005) hace una relación de los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales de acuerdo con los valores que sirvieron de base, para obtener el costo de producción, presupuestado.

*i. El presupuesto de efectivo.*

La empresa es un ente económico con actividades financieras para lo cual necesita contar con información acerca de sus recursos invertidos ya que necesita proyectar sus gastos e inversiones.

Burbano y Ortiz (1995) dan gran importancia a la correcta planificación del efectivo, ya que este favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad. Este presupuesto no se basa en criterios subjetivos, deben resaltarse parámetros que permiten formular la política de liquidez.

Las empresas deben poseer fondos para respaldar sus transacciones normales, especular con los precios o para fines de protección. La demanda de recursos líquidos representa el soporte de lo que se denomina saldo mínimo, este puede ser el porcentaje de compromisos previstos para el siguiente período. Este se fijará en el punto o nivel donde se equiparan el costo y la rentabilidad.

Si las pautas del crédito se centran en el otorgamiento de plazos, cuanto mayor sea la flexibilidad, más tardará la recuperación de la cartera, lo que afecta la recuperación de fondos monetarios. Si se recurre a los descuentos por pronto

pago, se fortalecerá la posición de liquidez; este estudio indica que a toda empresa le convendría vender de contado y comprar a crédito, ya que esto implica poder efectuar negocios que reportan fondos líquidos con poder adquisitivo actual y cancelar deudas mediante el uso de recursos con una capacidad real de pago deteriorada por la influencia inflacionaria. (Burbano y Ortiz, 1995, p.248).

*j. El presupuesto económico.*

Faga y Ramos (2006) mencionan que el presupuesto económico equivale al estado de resultados proyectado, es el resultante de la compilación de todos los datos contenidos en los presupuestos parciales que se han descrito hasta ahora.

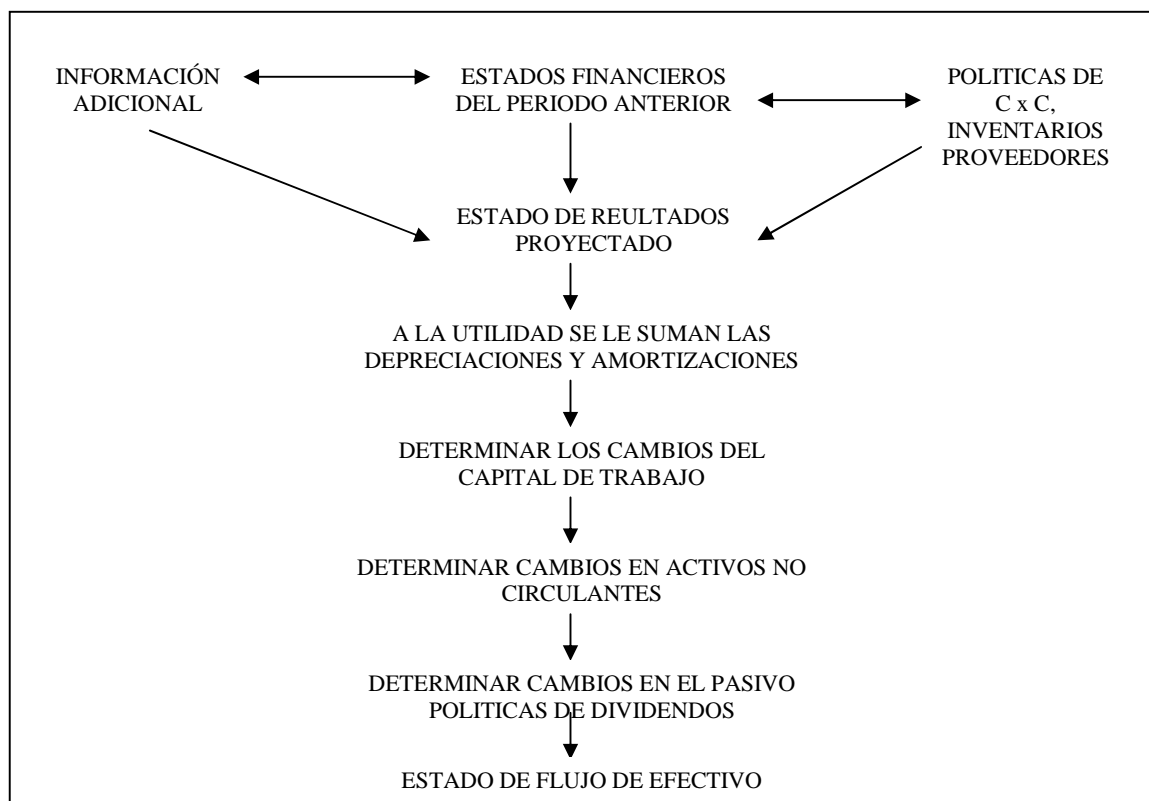
Ramírez (2005) indica un método para la realización del estado de resultados presupuestado como muestra la figura 33, el cual consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo período y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el estado de efectivo y que no estén incluidas como ventas o gastos.

Las partidas incluidas en el estado de resultados y no implican movimiento de efectivos son depreciaciones y amortizaciones; y las que no están incluidas en el estado de resultados y que sí afectan el efectivo son las inversiones en activo fijo o en capital de trabajo, dividendos por pagar, préstamos que se esperan, aportaciones de capital, etc.

Ramírez (2005) en este punto menciona que se forma con el conjunto de presupuestos individuales de ventas, gastos de producción, gastos de venta y administración, etc. Consiste principalmente en la agrupación de las estimaciones hechas para cada una de las actividades y funciones de la empresa, un cambio significativo en este estado financiero es que se muestra un nuevo tipo de utilidad económica, o sea aquella que se obtiene deduciendo a las ventas el costo de los materiales directos, de la mano de obra

directa y de los gastos variables de producción. Esta llamada utilidad económica es la que se utilizará para cubrir todos los costos fijos de la operación del negocio. La diferencia entre la utilidad económica y los costos fijos constituirá la utilidad o pérdida de operación de la compañía.

Figura 33  
Método para el desarrollo del estado de resultados presupuestado<sup>99</sup>.



*k. El balance proyectado.*

Continuando con los estados financieros presupuestados Faga y Ramos (2006) hacen mención del balance presupuestado refiriéndolo como, aquel que consiste en mostrar la situación patrimonial de la empresa al final del periodo considerado.

<sup>99</sup> Fuente: Ramírez (2005, p.295).



### *1. El balance general o estado de situación financiera presupuestado.*

Ramírez (2005) aporta la metodología para elaborar este balance, y la desarrolla de la siguiente forma:

#### 1.- Activos Circulantes.

- Efectivo: se obtiene del presupuesto de efectivo cuando se ha determinado el saldo final, mediante rotaciones.
- Clientes: cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del período presupuestal menos cobros efectuados.
- Inventarios: este se determinó durante el presupuesto de operación.
- Inversiones temporales: depende de la existencia de aumentos o disminuciones, sumando o restando, al saldo al comienzo del período.

#### 2.- Activos no circulantes.

Según del activo de que se trate, el saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente por las nuevas adquisiciones y se le restan las ventas a dicho activo.

#### 3.- Pasivos a corto plazo.

- Proveedores: al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas y se le restan los pagos efectuados.
- Otros pasivos circulantes: Según las condiciones que se establezcan para cada una.

#### 4.- Pasivos a largo plazo.

En relación con los demás pasivos, a la cantidad inicial se le suma, si se produjeron nuevos pasivos, y se le resta si se pagó parte o el total.

#### 5.- Capital Contable.

- Capital aportado: se modifica si hubo nuevos aportes o retiros de los accionistas.

- Capital ganado: Al saldo inicial se le suman las utilidades, si hay pérdidas, se le restan al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo si se decretaron dividendos.

El balance general estimado para el final del año presupuesto de acuerdo con Ramírez (2005), indica la situación financiera que se espera tenga la empresa en aquella fecha, la situación financiera que este refleje es una prueba más a que se somete el plan financiero de la compañía, el desarrollo de este se puede hacer en hojas de trabajo o utilizando un libro diario y un mayor.

Cabe señalar que dentro del plan maestro la elaboración de estados financieros tiene una importancia fundamental debido a que suministran los datos básicos que permiten evaluar la situación financiera y determinar los resultados de operación de una empresa. De esta manera se facilita la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información financiera.

Consecuentemente, Welsch et al. (2004) determinan que el plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

De igual forma Barfield et al. (2005) señalan como paso final en el proceso de preparación de presupuestos el desarrollo de estados financieros presupuestados (proforma) para el período. Estos estados financieros reflejan los resultados que se lograran si las estimaciones y los presupuestos usados para los presupuestos anteriores realmente ocurren. Dichos estados financieros le permiten a la administración

determinar si los resultados pronosticados son aceptables. Si no lo son la administración tiene la oportunidad de cambiar y ajustar algunos renglones antes de que empiece el período para el cual se está preparando el presupuesto.

Por otro lado, el presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados expresa el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo, todos ellos presupuestados.

Para terminar el presente apartado (Mondino y Pendas, 2005) refieren que los sistemas contables no son más que modelos útiles y consistentes de ordenar datos susceptibles de ser medidos de manera homogénea. El ordenamiento de datos que forman la información financiera proporcionada por los sistemas contables, pretende brindar información a los diferentes usuarios, quienes a su vez la requieren para dos propósitos básicos:

#### 1. Control de gestión y organización.

El concepto anterior es un típico análisis ex-post en el que, sobre situaciones consumadas y por lo tanto ya conocidas, se recaba información para:

- a. Conocer los recursos con los que dispone y a quiénes pertenecen.
- b. Verificación y comparación de la performance que los mismos tienen en la empresa; partiendo de la evaluación de la gestión general, hasta las performances individuales.

#### 2. Planeamiento.

En este caso el análisis es de tipo ex-ante en el que, antes de que las cosas efectivamente sucedan, es decir se conozcan los resultados que finalmente se producirán, se proyecta información con el objeto de conocer cómo será la situación de la organización con la orientación que se pretende dar a los recursos.

La información citada se resume en tres estados financieros mutuamente relacionados: el balance, el estado de resultados y el flujo de caja, cada uno de ellos requiere de una acumulación previa de datos y un adecuado criterio de ordenación y clasificación. El conocimiento de estos últimos elementos, aunado a la metodología contable, es el paso previo y necesario para poder interpretar correctamente la información brindada por los estados financieros de cualquier empresa.

Continúan opinando Mondino y Pendas (2005, p.33) describiendo que metafóricamente se puede decir: “la información concentrada en estos estados financieros tiene por objeto proporcionar los planos cartográficos que muestran dónde se está, adónde se va a llegar y como será el camino”.

El balance, el estado de resultados y el flujo de efectivo (ex-post) muestran dónde se está actualmente y cómo se llegó; mientras que la información financiera presupuestada (ex-ante) indica dónde se llegará y cómo se prevé que será el camino.

Para poder interpretar correctamente los estados financieros, se requiere conocer cómo están contruidos y cómo funciona su lógica interna. En este sentido, cabe recordar un precepto básico de la dirección estratégica: “mala información produce malas decisiones. Para el caso, también vale la pena decir que buena información + mala interpretación = malas decisiones “(Mondino y Pendas, 2005, p.33).

#### **1.6.4. Los principales indicadores financieros en el presupuesto.**

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeños financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

Para analizar la salud financiera de una empresa, o para supervisar su progreso al comparar lo actual con lo pasado en los estados financieros, generalmente se recurren a indicadores financieros mejor conocidos como razones financieras.

Moyer, McGuigan y Kretlow (2005) agrupan a las razones financieras cuatro clasificaciones principales:

- Razones financieras de Liquidez.
- Razones financieras de Actividad.
- Razones financieras de Rentabilidad.
- Razones financieras de Apalancamiento (o deuda).

Dependiendo de las decisiones que se tengan que tomar, un usuario puede no aplicar estas razones financieras, aplicar sólo algunas o todas.

#### *A. Las razones de liquidez.*

Bernstein, Díaz, Weihmann y García (1997, p. 97) señala que “la liquidez, significa la facilidad y rapidez con que los activos circulante se pueden convertir en efectivo y el grado en que dicha conversión resultará en la disminución del valor especificado de los activos circulantes.”

Van Horne (1997) menciona que las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer las obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se puede obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, se desea comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

A continuación se presentan las principales razones de liquidez.

- Razón circulante como instrumento de análisis de liquidez y solvencia

Emery, Stowe y Finnerty (2000). La razón de circulante mide el número de veces que el activo circulante de la compañía cubre su pasivo circulante. Cuando más alta sea la razón de circulante, mayor será la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo conforme se vence. Una regla práctica muy popular pero conservadora, dice que una razón circulante de 2.0 es una meta apropiada para la mayoría de las compañías.

Se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Bernstein et al. (1997) opinan que algunas de las razones básicas para el uso común de la razón circulante como medida de liquidez son:

- 1.- Mide el grado en el que los activos circulantes cubren los pasivos circulantes. Cuanto más alto sea el monto de activos circulantes en relación con los pasivos circulantes, mayor será la seguridad de que estos activos se paguen con dichos activos.
- 2.- El excedente de activos circulantes sobre pasivos circulantes proporciona un respaldo contra pérdidas en que se puede incurrir en la disposición o liquidación de los activos circulantes que no constituyen efectivo. Cuanto más sustancial sea el respaldo, será mejor para los acreedores. Así la razón circulante mide el margen de seguridad disponible para cubrir cualquier posible reducción del valor de los activos circulantes.
- 3.- Mide la reserva de fondos líquidos en exceso de las obligaciones circulantes como margen de seguridad contra circunstancias inciertas y aleatorias a las que están sujetos los flujos de fondos de una empresa. Las circunstancias aleatorias tales como huelgas,

pérdidas extraordinarias otros factores de incertidumbre pueden detener o reducir temporal e inesperadamente la entrada de fondos.

Bernstein et al. (1997) también describe las limitantes de la razón circulante:

1.- La liquidez depende hasta cierto punto de los saldos de efectivo o de equivalentes de efectivo y, en un grado mucho más considerable, de los flujos de efectivo esperados.

2.- No existe ninguna relación directa o establecida entre los saldos de las partidas que integran el capital de trabajo y el comportamiento que se puede suponer para los flujos de efectivo futuros.

3.- Las políticas gerenciales dirigidas hacia la optimización de los niveles de cuentas por cobrar y de inventarios se orientan principalmente a la utilización eficiente y rentable de los activos, y sólo en segundo término a la liquidez.

- Razón de la prueba del ácido.

También es conocida como la razón de rapidez, porque supone la inclusión de los activos que se pueden convertir con mayor rapidez en efectivo.

La omisión de los inventarios en la razón de la prueba del ácido se basa en la creencia de que éstos son el componente menos líquido del grupo de activos circulantes. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporcionan una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante (Bernstein et al., 1997; Van Horne, 1997).

Emery et al. (2000) describen como se determina:

Activos circulantes - inventarios

Pasivos circulantes

Una regla práctica muy usada pero burda, dice que es deseable una razón de rapidez de al menos 1.5.

La razón de la prueba del ácido representa una prueba más rigurosa de la liquidez de una empresa que la razón circulante y el analista debe juzgar la importancia que tiene la omisión de los inventarios en la valuación de la liquidez. (Bernstein et al., 1997; Van Horne, 1997).

- Razón de efectivo.

Otra razón de liquidez es la razón de efectivo y de acuerdo con Bernstein et al. (1997, p. 99).

La proporción que el efectivo y los equivalentes de efectivo representan dentro del grupo total de activos circulantes es una medida del grado de liquidez de este grupo de activos. Esta proporción se mide por medio de la razón de efectivo que se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{equivalentes de efectivo}}{\text{Total de activos circulantes}}$$

Se dice que es deseable una razón de efectivo por lo menos de 0.5 veces para que se efectivo

Cuanta más alta es la razón, más líquido es el grupo de activos circulantes. Esto a su vez, significa que por lo que respecta a este componente de efectivo y equivalentes de efectivo, existe un riesgo mínimo de pérdida en valor en caso de liquidación y que prácticamente no existe un período de espera para la conversión de estos activos en efectivo disponible.



En relación con la disponibilidad de efectivo, el analista debe tener en cuenta las posibles restricciones que pueden existir con respecto al uso de los saldos de efectivo. Un ejemplo son los saldos compensatorios que los bancos cuando extienden créditos esperan que sus clientes mantengan. Mientras que se pueden utilizar dichos saldos, el analista debe valorar el efecto de no cumplir un acuerdo tácito para no disponer del saldo de efectivo compensatorio sobre la condición crediticia y la disponibilidad de crédito de una empresa, así como sobre su relación bancaria. (Bernstein et al. 1997, p. 99).

#### *B. Las razones de actividad.*

Una vez que se conocen las razones de liquidez también es importante mencionar las razones de actividad ya que estas miden la forma en que la empresa utiliza sus activos a corto y largo plazo. Son una medida de la eficiencia de la empresa (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1998).

Otros autores como Griffin, Ebert y Treviño (2005, p. 504) mencionan que es la “proporción financiera para evaluar el manejo administrativo de una empresa sobre sus activos.”

Las tres razones de actividad usadas con más frecuencia son las siguientes:

- Razón de rotación de las cuentas por cobrar.

Proporciona el elemento básico para conocer la rapidez y la eficiencia del crédito

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos circulantes, el analista financiero debe examinar estos componentes por separado para determinar la liquidez. Por ejemplo, las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser circulantes. Considerar a todas las cuentas por cobrar como liquidas, cuando en realidad hay bastantes que pueden ser vencidas, exagera la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar, se tienen dos razones básicas la primera es la razón de rotación de las cuentas por cobrar”. (Van Horne, 1997, p. 763).

Se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar a crédito}}$$

Bernstein et al. (1997) explica que la manera más rápida en que el analista externo puede determinar las cuentas por cobrar promedio es tomando el saldo inicial de cuentas por cobrar del periodo, sumando el saldo final de cuentas por cobrar del período, sumando el saldo final de cuentas por cobrar y dividiendo la suma entre dos. El uso de cifras de ventas mensuales o trimestrales puede conducir a un resultado aún más preciso. Cuanto más variables sean las ventas, más estará esta razón sujeta a distorsiones, a menos que se promedien apropiadamente las cuentas por cobrar.

La cifra de ventas que se usa para calcular la razón debe ser sólo la de ventas a crédito porque las ventas en efectivo obviamente no generan cuentas por cobrar.

La cifra de rotación de las cuentas por pagar promedio indican cuantas veces, en promedio, las cuentas por cobrar recirculan, esto es, las veces que se generan y cobran durante el año.

En tanto que la cifra de rotación proporciona un indicador de la rapidez de la cobranza y es valiosa para propósitos de comparación, esta no es comparable en forma directa con los términos comerciales que la empresa normalmente establece. Dicha comparación se efectúa mejor convirtiendo la rotación en días de ventas en cuentas por cobrar.

- Período de cobranza de las cuentas por cobrar

Ahora bien, ya que se determinó la rotación de las cuentas por cobrar el segundo paso es la determinación del plazo promedio de las cuentas por cobrar.

Bernstein et al. (1997) opina que esta fórmula, conocida también como días de venta en cuentas por cobrar, mide el número de días que se requieren para cobrar las cuentas (y documentos) por cobrar. Se puede obtener el número de días dividiendo la razón de rotación promedio de cuentas por cobrar que hemos ya analizado entre 360, el número redondo aproximado de días en el año. Por lo tanto:

$$\frac{360}{\text{Rotación promedio de cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar.

La siguiente razón de actividad es la rotación de cuentas por pagar y de acuerdo con Técnica y Empleo Aragón (2007, p. 143), “sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año”.

### Compras anuales a crédito

---

#### Promedio de cuentas por pagar

Significa el número de veces que se han creado las cuentas por pagar promedio en el periodo al que se refieren las compras a crédito, es decir la rapidez con la que se han creado las cuentas por pagar. Además mide la eficiencia en la administración de las cuentas por pagar y determina el periodo de pago.

- Razón de rotación de inventarios.

Otra importante razón de actividad es la rotación de inventarios, la cual mide la tasa promedio de velocidad con que los inventarios se desplazan y salen de la empresa. (Bernstein et al. 1997).

El cálculo se efectúa como sigue:

Costos de de ventas

---

Inventarios promedio

Para Zamorano (1994) significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios. El cociente obtenido significa el número de veces que la inversión de inventarios se ha transformado en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes.

Los inventarios representan inversiones que se efectúan con el propósito de obtener una rentabilidad. La rentabilidad se deriva de los beneficios esperados que pueden resultar de las ventas. En la mayoría de los negocios, se debe mantener un cierto nivel de inventarios con el fin de generar un nivel adecuado de ventas. Si el nivel de inventarios es suficiente, el volumen de ventas caerá por

debajo del nivel que de otro modo se podría alcanzar. Por otro lado, el exceso de inventarios expone a la empresa a gastos tales como costos de almacenamiento, seguros e impuestos, así como a riesgos de pérdida de valor debido a obsolescencia y deterioro físico. Además, los inventarios en exceso implican el uso de fondos que se podrían aplicar con una mayor rentabilidad en otra área.

Como consecuencia del riesgo asociado a mantener inventarios y del hecho de que los inventarios son menos líquidos que las cuentas por cobrar (deben venderse antes de convertirse en cuentas por cobrar), los inventarios normalmente se consideran como el componente menos líquido del grupo de activos circulantes.” (Bernstein et al. 1997, p. 105).

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. También puede deberse a órdenes demasiado pequeñas para el reemplazo del inventario. Cualquiera de estas situaciones puede ser más costosa para la compañía que mantener una mayor inversión en inventarios y tener una razón de rotación más reducida. Cuando la razón de rotación de inventarios es relativamente baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte de las existencias. (Van Horne, 1997, p. 767).

- Días de venta en inventarios.

Bernstein et al. (1997) dice que otra medida de rotación de inventarios que también es útil para evaluar la política de compras es el número necesario de días de venta en inventarios. Se determina de la siguiente manera:

$$\frac{360}{\text{Rotación promedio de inventarios}}$$

Mide el número de días que se requieren para vender los inventarios promedio en un año determinado.

El cálculo de la razón circulante considera a sus componentes de activos circulantes, como fuentes de fondos que se pueden usar como un último recurso, para pagar los pasivos circulantes. Visto de este modo, las razones de rotación de inventarios proporcionan una medida de la calidad así como la liquidez del componente de inventarios de los activos circulantes. La calidad de los inventarios es una medida de la capacidad de la empresa para usarlos y disponer de éstos sin pérdida.

- Rotación de activos fijos.

La siguiente razón de actividad es la rotación de activos fijos. Mintzberg, et al. (1998) comentan que esta razón mide el grado de eficiencia con el que la empresa usa la planta y el equipo, sus activos a largo plazo. La interpretación de esta relación es similar a la de rotación de inventarios. Una relación que no está en línea con la industria podría significar exceso de planta y equipo o ventas anémicas. La relación se define como sigue:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Aragón (2007, p. 142). Al respecto comenta que:

Esta razón indica el número de veces que se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en activos fijos promedio, es decir el número de veces en que se ha vendido la inversión en activos fijos. La rotación de los activos fijos debe ser superior a 1.

De acuerdo a lo anterior, es el grado en que una empresa utiliza las propiedades, plantas y equipo existentes para generar ventas.

- Razón de rotación de activos totales.

La ultima razón de actividad es la rotación de activos totales y de acuerdo con Técnica y Empleo Aragón (2007) indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

El resultado que arroja significa el número de veces que se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en activos, es decir el número de veces en que la inversión en activos totales ha generado ventas. Es una medida 100% de productividad. Se mide la eficiencia en la administración de los activos de la empresa.

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de dicha empresa. Debido

a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto el gerente de finanzas debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal.

### *C. Las razones de rentabilidad.*

Continuando con las razones financieras es el turno de las razones de rentabilidad y de acuerdo con las Normas de Información financieras [NIF], (2008) la rentabilidad se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos, en general sirve para medir la utilidad neta de las empresas.

A continuación se mencionan las principales razones de rentabilidad:

- Margen de utilidad bruta.

Técnica y Empleo Aragón (2007) explica que esta razón indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios los productos. El resultado se expresa en porcentajes.

Se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{costos de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Ventas

El margen ideal para una compañía comercial debe ir del 30 al 40% mientras que en una industrial el ideal esta entre el 40 y 60%.

- Margen de utilidad neta.



Técnica y Empleo Aragón (2007) menciona que una razón de rentabilidad más específica es el margen de utilidades netas, ya que muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios. Se expresa en porcentaje y se determina como sigue:

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El nivel ideal de margen neto debe estar entre el 10 y 15%.

Al considerar ambas razones de manera conjunta, se puede obtener considerables elementos de juicio sobre las operaciones de la empresa. Si el margen bruto de utilidades permanece sin cambios esenciales durante un período de varios años, pero el margen de utilidades netas ha declinado durante el mismo, se sabe que la causa consiste ya sea en mayores gastos relacionados con las ventas o en una tasa de impuestos mas elevada.

- Margen de utilidad operativa.

De acuerdo con Gitman (2003, p. 57), “la utilidad operativa es pura porque mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta interese, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Se prefiere un margen de utilidad operativa alto y se debe expresar en porcentaje.”

El margen de utilidad operativa se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$$

El margen ideal debe estar entre el 25 y 30%

- Razones de apalancamiento financiero (o deuda).

Mintzberg et al. (1998, p. 64)

Estas razones miden el grado en que una empresa depende de fondos a crédito, en lugar de hacerlo del capital de accionistas o del flujo monetario interno, para financiar operaciones. Las razones miden cómo estas fuentes secundarias de fondos están apalancadas con endeudamiento.

Cuando una empresa obtiene recursos para una parte de sus activos con cualquier tipo de financiamiento de costo fijo, como deuda, acciones preferentes o arrendamiento financiero se dice que emplea un apalancamiento financiero. Las razones financieras de apalancamiento financiero miden el grado de utilización que hace una empresa del apalancamiento financiero (o, uso de deuda) y, como tales, son de interés para los acreedores y propietarios.

A los acreedores de corto y largo plazo les interesa la cantidad de apalancamiento (deuda) que utiliza una empresa porque éste indica la exposición de la compañía al riesgo para cumplir con los costos del servicio de la deuda, es decir, pago de intereses y reembolsos del principal. Una empresa que se financia en gran medida con deuda ofrece a los acreedores menos protección en caso de quiebra.

A los propietarios les interesa el apalancamiento financiero porque influye en la tasa de rendimiento que esperan obtener de su inversión y el grado de riesgo relacionado.

Existen varios tipos de razones de apalancamiento financiero, entre los que se encuentran la razón de deuda, la razón de deuda de capital, la razón de cobertura

de intereses y la razón de cobertura de compromisos fijos (Moyer et al. 2005, p. 74).

Moyer et al. (2005) mencionan las tres razones de apalancamiento usadas con más frecuencia son:

- Razón de deuda.

Moyer et al. (2005) la define como sigue:

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de activos}}$$

Esta razón mide la proporción de los activos totales de una empresa que se financian con fondos de los acreedores. En el contexto que aquí se emplea el término deuda abarca todos los pasivos de corto plazo y los créditos de largo plazo. Las razones de deuda se expresan en términos de porcentaje. Una razón de deuda elevada supone una base de capital proporcionalmente menor, es decir, el porcentaje de activos financiados con fondos propios. Al reducir la base de capital, los inversionistas titubean para adquirir las obligaciones de deuda de una empresa.

- Razón de deuda a capital

Moyer, et al. (2005) esta la contemplan como sigue:

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital Contable total}}$$

Esta razón es similar a la razón de deuda y relaciona la cantidad de financiamiento por deuda de una empresa con la cantidad de financiamiento por capital. De hecho, la razón

de deuda a capital no es una razón distinta, es simplemente la razón de deuda con un formato diferente.

Como se pudo observar a lo largo de la investigación, para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales, sino, que debe analizarse los principales indicadores financieros imprescindibles dentro de un mercado competitivo, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la organización, determinando las posibilidades de desarrollo y éxito de la misma.

## **CONCLUSIONES.**

Muchos pequeños emprendedores no se dan cuenta de la necesidad de conocimiento que administrar una empresa requiere, ya que lo ven como una tarea fácil, pero es importante que consideren que esto no es así, por el contrario, deben de conocer los diversos entornos y elementos que intervienen en ciclo de vida de la organización, con la finalidad de que pueda saber las unidades que componen un modelo integral de utilidades, soportando documentalmente cuáles serían las diferentes alternativas de solución utilizando el modelo costo-volumen-utilidad (CVU), para aplicarla a los casos de seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente; la posibilidad de eliminar una línea o un departamento de producción o seguir operándolos; la aceptación o el rechazo de un pedido especial; aumentar una línea de productos; la correcta combinación de líneas de productos para colocar en el mercado; así como disminuir o aumentar los costos y gastos variables o fijos que trasciendan en la utilidad de la empresa y por ende, la repercusión tributaria de cada una de ellas desde el punto de vista financiero. Por lo tanto, el empresario PYME debe de comprender los efectos de las decisiones de precio, volumen, y mezcla de productos en las utilidades de la empresa; además, debe de entender la herramienta de presupuestos como medio de planeación y control, tanto operativa como financieramente, y por último razonar las herramientas de control administrativo que promuevan la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la empresa, situación que le hará tener una ventaja competitiva en sus actuaciones a corto y largo plazo frente a sus competidores.

## FUENTES DE CONSULTA.

Aching, C. (2006). Sistema de equilibrio [Versión electrónica]. *Matemáticas financieras: para la toma de decisiones empresariales*, pag. 3, 275. Recuperado el 3 de marzo del 2008, de:  
<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/3i.htm>

Aguilar, M. L. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo ejecutivo*. XLII, 314, 100-101.

Aguirre, J. (2004). Sistema de costeo: La asignación del costo total a productos y servicios. Bogotá, DC, Colombia: Ed. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Alonso, E. G. y Ocegueda, V. (2006). Teoría de las organizaciones. Zapopan, Jalisco, México: Ed. Umbral.

Amaya, C. M. (2005). Oportunidades de las PYMES turísticas frente a la globalización. En Ivanova, A. y Rangel, E. (Eds.). *Globalización y regionalización* (p. 90). Colima, Col., México: Ed. Universidad de Colima.

American Psychological Association (2002). Manual de estilo de publicaciones de la APA. México, DF, México: Ed. El Manual Moderno.

Anderson, H. y Raiborn, M. (2005). Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos. México, DF, México: Ed. CECSA.

Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas (2a. ed.). México, DF, México: Ed. Mc Graw Hill.

Arrollo, S. R. (2005). Inteligencia competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial. Madrid, España: Ed. Pirámide.

Astorga, K. I. (2007). Sinergia SBDC e Incubadoras. Recuperado 9 de febrero de 2008, de la Universidad Veracruzana:

<http://www.uv.mx/amcdpe/documentos/VIIIReunion/298,1,Diapositiva 1>

[www.uv.mx/amcdpe/documentos/VIIIReunion/KARINA%20AMCDPE12JUL2007.ppt](http://www.uv.mx/amcdpe/documentos/VIIIReunion/KARINA%20AMCDPE12JUL2007.ppt)

Baca, G. (1995). Evaluación de proyectos (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Mc Graw Hill.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997). La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.e->

[mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Banco Interamericano de Desarrollo BID](http://mexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Banco_Interamericano_de_Development_BID)

Backer, M., Jacobsen, L. y Ramírez, D. N. (1992). Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones (2a. ed.). México, DF, México: Ed. Mc Graw Hill .

Bailón, R. (1998). Legislación laboral (2a. ed.). México, DF, México: Ed. Limusa.

Barfield, J. T., Raiborn, C. A., Kinney, M. y Gómez-Mont, J. (2005). Contabilidad de costos, tradiciones e innovaciones (9a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Barragán, D. (2002). Ejercicios para la materia de planeación y control administrativo: ¿Qué es un presupuesto? Recuperado el 22 de Febrero de 2008, de la Universidad Regiomontana: <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/base/pre.htm>

Bello A. (2007). *Pyme 2.0: la nueva definición*. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/3/23/pyme-2-0-la-nueva-definicion/view>

Bernardez, M. (2007). *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Bloomington, Indiana, USA: Ed. ITSON, Global Business Press.

Bernstein, L. A., Díaz, J. J., Weihmann, G. J. y García, R. E. (1997). *Fundamentos de Análisis Financieros* (4a. ed.). Madrid, España: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España.

Biasca, R (2001). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor: Teoría y Guía*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Bilancio, G. (2005). *Marketing, el valor de provocar*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación.

Burbano, J. E. y Ortiz, A. (1995). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (2a. ed.). Santa fe de Bogotá, DC, Colombia: Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, SA de CV.

Caldera, R. (2006). *Introducción a la planeación estratégica de recursos humanos* [Versión electrónica]. *Planeación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teoría.*, 219, 1. Recuperado el 29 de enero de 2008, de:

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

Calvo, O. y Puente, A. (1997). *Derecho Mercantil*. (43a. ed.). México, DF, México: Ed. Banca y Comercio, SA de CV.

Casares, D. (2005). Planeación de vida y carrera: Vitalidad personal y organizacional desarrollo humano y crisis de madurez asertividad y administración del tiempo (2a. ed.). México, DF, México: Limusa, Noriega Editores.

Castañeda, G. M. (1999). Manual de calidad para la pequeña y mediana empresa (1a. ed.). México, DF, México: Ed. Universidad Iberoamericana.

Castellanos, C. (2006, mayo). *El de Fox, un sexenio para las PYMES*. Las buenas noticias también son noticias. Presidencia de la República Mexicana. México, DF, México. Disponible en:  
<http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=24808&pagina=90>.

Castro, C. (2008, marzo). Pequeñas y medianas empresas enfrentan el reto de ser competitivas. Mundo PYME. Comunidad PYME: El empresario: Hagamos negocios. Recuperado el 31 de marzo de 2008, de:  
<http://www.elpymesario.com.mx/Mundo/Paginas/Pymes%20enfrentan%20el%20reto%20de%20ser%20competitivas.aspx>

Castro, R. (2007, noviembre). *Inaugura Calderón semana PYME*. Sala de Prensa del Gobierno Federal. En los Medios. Presidencia de la República Mexicana. México, DF, México. Disponible en:  
<http://ehecatl.presidencia.gob.mx/prensa/ultimasnoticias/?contenido=32483>

Clavijo, D. (2006). Tres modelo de incubación. Estrategia. Empresas y empresarios, 2, 1. [Versión electrónica]. Recuperado el 4 de abril de 2008 de:  
[http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=15&id\\_art=46](http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=15&id_art=46)

Código Fiscal de la Federación (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage, Learning.

Colunga, C. y Saldierna, A. (1994). Los costos de calidad. San luís Potosí, San Luís



Potosí, México: Ed. Editorial Universitaria Potosina.

Comisión Federal de Electricidad (s.f.). *Página web*, portada, apartado dedicado a Solicitudes en línea, sección titulada: *contrata la luz; pequeño comercio o negocio/gran comercio o industria*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:

[http://www.cfe.gob.mx/aplicaciones/CCFE/servicios/ContratarLuz/contrata\\_logout.aspx](http://www.cfe.gob.mx/aplicaciones/CCFE/servicios/ContratarLuz/contrata_logout.aspx)

Comisión Intersecretarial de Política Industrial –CIPI- (2003a). *Página web*, portada, apartado dedicado a la información sobre PYMES, artículo titulado: *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: Resultados por sector de actividad manufacturera*. Recuperado el 30 de abril de 2008, de:

<http://www.cipi.gob.mx/html/presentacion.pdf>

Comisión Intersecretarial de Política Industrial –CIPI- (2003b). *Página web*, portada, apartado dedicado a la información sobre PYMES, artículo titulado: *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: Información estadística sobre la situación de la PYME en México*. Recuperado el 30 de abril de 2008, de:

<http://www.cipi.gob.mx/html/manufacturas.pdf>

Comisión Europea. (s.f.) definición de pequeña empresa. Recuperado el 28 de noviembre de 2007, del sitio Web de la Unión Europea:

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

Contreras, G., Mancera, E. y Juárez, F. (1999). Formación del precio de exportación: serie de documentos técnicos. México, D. F. México: BANCOMEXT

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage, Learning.

Cruz, R. (2005). Planificación editorial universitaria. En Karp, S. (Comp.). *Esencia, quehacer y retos de la edición académica* (p.61). Guanajuato, Gto., México: Ed. Red Nacional Altexto/Universidad de Guanajuato.

Chávez, J. A. (2003). Finanzas: Teoría aplicada para empresas. Quito, Ecuador: Ed. Abya-Yala

Cuevas, C. F. (2001). Contabilidad de costos: Enfoque gerencial y de gestión (2a. ed.). Bogotá, DC, Colombia: Ed. Pearson Educación de Colombia LTDA.

Czinkota, M. R. y Kotabe, M. (2001). Administración de la mercadotecnia. (2a. ed.). México, DF, México: Thomson Learning.

Da Silva, R. (2004). Teorías de la Administración. México DF, México: Ed. Cengage learning.

David R. F. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.). Naucalpan, Edo de México, México: Pearson Educación

Delgado, S. y Ena, B. (2005) Administración y finanzas: Recursos humanos (2a. ed.), Madrid, España: Ed. Thomson Paraninfo.

Del Parque, P. (2001). ¿Por qué mueren las Pymes?. Recuperado el 27 de septiembre de 2006, de:

<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=12690&Ad=S>

Del Río, C. (2000). Adquisiciones y abastecimientos (4a. ed.). México, DF, México: Thomson Learning Ibero.

Del Río, C. (2004a). Costos III (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Del Río, C. (2004b). El presupuesto. México, DF, México: Ed Thomson Learning.

Del Río, C., del Río, C. (2003). Costos para administradores y dirigentes. (2a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Dessler, G., Varela, R. A. y Brito, J.E. (2004) Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (2ª. ed.), México, DF, México: Ed. Person Educación.

Dickson, D. (1998). Mejore su negocio (3a. ed.). Ginebra, Suiza: Ed. Oficina Internacional del Trabajo [OIT].

Diez, V. (2007) Situación de la competitividad en México 2006: Punto de inflexión. Versión estenográfica. Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. Recuperado el 31 de marzo de 2008, de:

<http://www.imco.org.mx/puntodeinflexion/discursoDiezMorodo.html>

Domínguez, M. de L. (2006). Creación de una empresa familiar... retos particulares. *Emprendedores*. 99, 25-26.

Dorff, R. (1988). Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas (1a. ed.). México, DF, México: Ed. Trillas.

DuBrin, A. J. y Mascaró P. (2000). Fundamentos de administración (5a. ed.) México, DF, México: Ed. Thomson.

Emery, D. R., Stowe, J. D. y Finnerty, J. D. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México, DF, México: Ed. Pearson Educación.

Empresas y empresarios (2006). Estrategias, Más apoyos Financieros, [Versión electrónica]. *Mundo ejecutivo*. 13. Recuperado el 5 de febrero de 2008, de:

[http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=15&id\\_art=440&id\\_ejemplar=13](http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=15&id_art=440&id_ejemplar=13)

Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa (2006). Barcelona, España: Ed. Océano.

Eppen, G.D., Weaterford, L. R., Moore, J. H. y Gould, F.J. (2000). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa (5a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Prentice Hall.

EuroChile (s.f.). PYMES en Chile y en la UE: ¿Conoce las diferencias?. Recuperado el 26 de noviembre de 2007, de:

[www.eurochile.cl/documentos/diferencias\\_pymes\\_chile\\_ue.pdf](http://www.eurochile.cl/documentos/diferencias_pymes_chile_ue.pdf)

Everett, E. A., Ebert, A. y Rodríguez, J. (1992). Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento (4a. ed.). México, DF, México: Ed. Pearson Educación.

Faga, H. A. y Ramos, M. E. (2006). Como profundizar en el análisis de sus costos para la toma de decisiones (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Fattel, N. (2006). ¡Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas deberán entrar al siglo XXI! [Versión electrónica]. *Revista PYME*: 06-07 -Julio 2006. Recuperado el 31 de abril 2008, de:

<http://pyme.com.mx/nueva-revista-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=127>

Feria, M., (2005) Redes institucionales: La construcción de un sistema de innovación en Aguascalientes. Aguascalientes, Ags., México: Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Fernández, E. (2005). Estrategia de innovación. Madrid, España: Ed. Thomson Spain.

Fernández, E., Avella, L., Fernández, M. (2007). Estrategia de Producción. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Fernández, R. G. (2005). *Las PYMES en México: Lo que engloba a las pequeñas y medianas empresas en nuestro país*. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
<http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/pymechangarro/493439.html>

Fernández, R. y Urdiain, R. (2004). Publicidad: Un enfoque latinoamericano. México, DF, México: Thomson.

Flores, J. (2005). El contexto del comercio exterior en México: Retos y oportunidades en el mercado global (2a. ed.). México, DF, México: Ed. UNAM.

Flores, J. (2007). Cómo crear y dirigir la nueva empresa (3a. ed.). Bogotá, Colombia: Ed. Ecoe, Ediciones.

Frisch, W. (1994). Sociedad Anónima Mexicana (3ª. ed.). México, DF, México: Ed. Harla

Galindo, M., Jiménez, M. y Hernández, X. (2004). Apertura de Empresas: Guía para la constitución de empresas y sus trámites ante diferentes dependencias gubernamentales. México, DF, México: Ed. ISEF.

García, M. (1994). Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas: Manual de nuevas tecnologías. Madrid, España: Ed. IEPALA, Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África.

García, M. y Jordá, J. M. (2004). Dirección financiera. Barcelona, España: Ed. Ediciones UPC. Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Garza, R. (2000, octubre-diciembre). Creación de PYMES: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*. III (9). Recuperado el 29 de marzo de 2008, de:

[http://ingenierias.uanl.mx/9/pdf/9\\_Ricardo\\_Garza\\_Creacion\\_PYMES.pdf](http://ingenierias.uanl.mx/9/pdf/9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf)

Gelmetti, J. C. (2006). PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.

Gil, M. de los A. y Giner, F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa (7a. ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: Ed. ESIC Editorial.

Gitman, L. J. (2003). Principios de administración financiera. (3a. ed.). Naucapan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Gobierno del Estado de Guanajuato (2008). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Unidad de Acceso a la Información, temas, trámites y servicios, sección dedicada: *licencia sanitaria*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:

[http://transparencia.guanajuato.gob.mx/publico/tys/tramite\\_detalle.php?tramite\\_dependenciaPage=3&tra\\_id=SG-1](http://transparencia.guanajuato.gob.mx/publico/tys/tramite_detalle.php?tramite_dependenciaPage=3&tra_id=SG-1)

Gobierno del Estado de Guanajuato (s.f. a). *Página web*, portada, apartado dedicado a trámites y servicios, sección dedicada: *registro del acta constitutiva al Registro Publico de la Propiedad*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:

[http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=37](http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&Itemid=37)

Gobierno del Estado de Guanajuato (s.f. b). *Página web*, portada, apartado dedicado a trámites y servicios, sección dedicada. *Licencia de Uso de suelo*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:

[http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=37](http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&Itemid=37)

Gobierno del Estado de Guanajuato (s.f. c). *Página web*, portada, apartado dedicado a trámites y servicios, sección dedicada. *Solicitud de red de agua potable y alcantarillado*. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:

[http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=37](http://www.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&Itemid=37)

Gómez, M., (2007). El futuro de la PYMES en el marco del TLC. En Regalado, R. (Comp). *Las PYMES en Latinoamérica* (pp. 92, 98, 99, 101, 104, 105, 111 y 112). Guanajuato, Gto., México: Universidad de Guanajuato y Facultad de Ciencias Administrativas.

Gómez, A. I. (s.f.). Administración de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Recuperado el 6 de febrero de 2008, de la Universidad Abierta:

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Gomez%20Alma-RecHum.htm>

Gracia, M. C., Yaguez, M., López-Jurado, P. y Casanovas, M. (2007). Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción (teoría y ejercicios). Barcelona, España: Ed. Publicaciones y ediciones Universidad de Barcelona.

Grajeno, J. (2008, 8 de julio). Llegarán recursos del estado para MIPYMES. *El Sol del Bajío*. N1A, 6A.

Griffin, R. W., Ebert, R. J. y Treviño, E. (2005). *Negocios* (7a. ed.). México, DF, México: Ed. Pearson Educación.

Grimas, P. y Tort-Martoreli, J. (1995). *Técnicas para la gestión de calidad*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Guajardo, G. (2004). *Contabilidad financiera* (4a. ed.). México, DF, México: Ed. McGraw-Hill.

Guerrero, E. (1984). Manual de Derecho de Trabajo (14a. ed.). México, DF, México: Ed. Porrúa.

Hansen, B. L. y Ghare, P. M. (1990). Control de Calidad: Teoría y aplicaciones. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos

Hansen, D. R. y Mowen, M. M. (2003). Administración de costos: Contabilidad y control (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Hax., A. C. y Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo de la visión a los resultados. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum Jr., W. J. (2006). Administración un enfoque basado en competencias, (10a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Hellriegel, D. y Slocum, Jr., W. J. (2004). Comportamiento organizacional (10a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Hernández, A. y Hernández, A., (2001). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Hernández, N. y Alba, J. (2007). La pequeña y mediana empresa de México, en el contexto económico actual. Recuperado el 6 de diciembre de 2007, de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico de Monterrey: [http://apoyopyme.com.mx/files/LaPYMEenMexico\\_Octubre\\_.pdf](http://apoyopyme.com.mx/files/LaPYMEenMexico_Octubre_.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4a. ed.). México, DF, México: Ed. Mc Graw Hill-Interamericana.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico. México, DF, México: Ed. Mc.Grw Hill,



Hidalgo, A., León, G. y Pavón, J. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid, España: Ed. Pirámide.

Hill, Ch. W. L. y Jones, G. R. (1996). Administración estratégica: Un enfoque integrado (3a. ed.). Santa fe de Bogotá, DC, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

Hitt, M. A., Duane, R. y Hoskisson, R. E. (2003). Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización (5ª. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning Editores.

Hongren, Ch. T., Datar, S. M y Foster, G., (2007). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. (12a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Horngren, Ch. T., Harrison, W. T. y Bamber, L. S. (2003). Contabilidad (5a, ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Horngren, Ch. T., Sundem, G. L. y Elliott, J. A. (2000). Introducción a la contabilidad financiera (7a. ed.). Naucapan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Horngren, Ch. T., Sundem G. L. y Selto, F. H. (1993). Introducción a: Contabilidad administrativa. (9a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Horngren, Ch. T., Sundem, G. L. y Stratton, W. O. (2006). Contabilidad administrativa (13a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Hidalgo (2006). *Características generales y particulares de las empresas en México*. Recuperado el 28 de febrero del 2008, de:

<http://www.icathi.edu.mx/index.php?id=130,217,0,0,1,0>

Información Dinámica de Consulta (2008) -IDC-. Tarifas de gestión notarial. [Versión electrónica] México, DF, México.

<http://www.idcweb.com.mx/jur/3/154/img/pdf10-a.pdf>

InfoSel Financiero (julio, 2011). Fracasen 43% de Pymes por mala administración. Recuperado el 8 de julio de 2011, de:

[http://economia.terra.com.co/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201107071339\\_INF\\_79813452](http://economia.terra.com.co/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201107071339_INF_79813452)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2007a). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, marcas, sección titulada: *Definición de marca*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de:

[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=232](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=232)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2007b). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, patentes, sección titulada: *Definición de patente*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de:

[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=24&Itemid=226](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=24&Itemid=226)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2008a). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, marcas, sección titulada: *tarifas: marcas, avisos y nombres comerciales*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de:

[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=237](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=237)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2008b). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, marcas, sección titulada: *tarifas: denominaciones de origen*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de:  
[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=237](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=237)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2008c). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, patentes, sección titulada: *tarifa de patentes*. Recuperado el 12 de abril de 2008, de:  
[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=231](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=231)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2008d). *Página web*, portada, apartado dedicado a temas de interés, patentes, sección titulada: *tarifa de patentes: por cada anualidad de conservación de los derechos que confiere una patente* Recuperado el 12 de abril de 2008, de:  
[http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=231](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=231)

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática - INEGI- (2005a). Censos Económicos 2004. *Micro, pequeñas y medianas empresas: visión censal* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 12 de marzo de 2008, de:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005b). Censos Económicos 2004. *Actividades Económicas* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:  
<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005c). Censos Económicos 2004. *Agricultura* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/primarias/agri/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005d). Censos Económicos 2004. *Explotación Forestal* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/primarias/forestal/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005e). Censos Económicos 2004. *Ganadería* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/primarias/gana/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005f). Censos Económicos 2004. *Pesca* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/primarias/pesca/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005g). Censos Económicos 2004. *Industria Manufacturera* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005h). Censos Económicos 2004. *Industria Manufacturera* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

<http://www.cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005i). Censos Económicos 2004. *Guanajuato: resultados generales* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_Guanajuato.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Guanajuato.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005j). Censos Económicos 2004. *Micro, pequeñas, medinas y grandes empresas: visión censal* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI- (2005k). Censos Económicos 2004. *Industrias manufactureras: resultados generales* [Versión electrónica], Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado el 29 de febrero de 2008, de:

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_Sector%20manufacturas.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Sector%20manufacturas.pdf)

Jadoul, P. (2005). Diseño metodológico de un observatorio de la pequeña y mediana empresa (PYME) de América Latina y el caribe: Primer informe de situación. Recuperado el 12 de noviembre de 2007, del sitio Web de la Secretaría de Economía:

[www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi\\_1Dmetodo-obsPYME.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1Dmetodo-obsPYME.pdf)

Jalife, Caballero, Vázquez & Asociados (2007). *Las causas de rechazo de financiamiento a PYMES*. Recuperado el 10 de marzo de 2008, de Universopyme:

[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=490&Itemid=82](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=490&Itemid=82)

Kotler, P. (2002). Dirección de marketing: Conceptos esenciales. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G., (2003). Fundamentos del marketing (6a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Prentice Hall.

Laborda, L. y De Zuani, E. R. (2004). Fundamentos de gestión empresarial: Teoría y práctica desde un enfoque sistémico. Buenos Aires, Argentina. Ed. Valletta Ediciones SRL.

Lee, J. (1996). Contabilidad de Sociedades (vigésima Edición). México, DF, México: Ed. ECA.

Ledesma, D., Leyva, A., López, M. L. y Fong, E. (2002). Evaluación económica de microempresas. En Mungaray, A., Castellón, F, J. y Sánchez, M. D. (Comps.). *Asistencia microempresarial a través del servicio social universitario* (pp. 147-148). México, DF, México: Ed. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Dirección de Servicios Editoriales.

Lerma, A. (2004). Comercio y mercadotecnia internacional (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson Learning.

Levy, A. (1998). Marketing avanzado: Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Levy, L. H. (2004). Planeación financiera en la empresa moderna. (6a. ed.). México, DF, México: Ed. Ediciones Fiscales ISEF

Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (2008). [Versión electrónica]. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. Recuperado 20 de marzo de 2008, de:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LCEC.doc>

Ley de Hacienda del Estado de Guanajuato (2008), [Versión electrónica]. Gobierno del Estado de Guanajuato. Recuperado el 12 de febrero de 2008, de:

<http://www.guanajuato.gob.mx/leyes/leyhacienda.pdf>

Ley de Ingresos para el Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal del año 2008, [Versión electrónica]. Congreso del Estado de Guanajuato. Recuperado el 17 de febrero de 2008, de:

<http://www.congresogto.gob.mx/legislacion/Leyes/Ingresos2008.doc>

Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Ley del Impuesto sobre la Renta (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (2004). Bitácora laboral y de seguridad social básica. México DF, México: Ed. Gasca SICCO.

Ley del Seguro Social (2006). México, DF, México: Ed. PAC.

Ley Federal del Trabajo (2008). Prontuario fiscal correlacionado estudiantil. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Ley Federal del trabajo (2004). Bitácora laboral y de seguridad social básica. México DF, México: Ed. Gasca SICCO.

Ley General de Sociedades Mercantiles (2008): Código de Comercio; leyes y reglamentos complementarios. México, DF, México: Ed. Berbera Editores.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2007). Para efectos de esta ley, se entiende por: [Versión electrónica], Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. Recuperado 26 de octubre de 2007, de:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/247.doc>

Llinares, C., Montañana, A. y Navarro, E. (2001). Economía y organización de empresas constructoras. Valencia, España: Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

Longenecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. (2001). Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor (11a. ed. ). México, DF, México: Ed. Thomson.

López, A. (2007). *Impacto de la planeación estratégica en el desempeño de la PYME jalisciense*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Guadalajara, Jalisco.

López, J. I. (2008). Diccionario contable, administrativo, y fiscal. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

López, J. M. (2005). Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar. México, DF México. Ed: Plaza y Valdés.

Luna, A. (2005). Régimen fiscal de los pequeños contribuyentes. México, DF, México: Ed. ISEF.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1998). El proceso estratégico. México, DF, México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Malfitano, O. (2007). La metodología de plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y cómo metodología integradora de contabilidad, la



administración y el marketing. En Regalado, R. (Comp.). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. (p. 15). Guanajuato, Gto., México: Universidad de Guanajuato y Facultad de Ciencias Administrativas.

Maqueda, J. y Llaguno, J.I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Margáin, E. (2005). *Introducción al estudio del derecho tributario mexicano*. (18a. ed.). México, DF, México. Ed. Porrúa.

Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integra*. Madrid, España: Ed. Díaz Santos.

Masanet, M. J. (2003) *La Gestión medioambiental en las empresas cerámicas de Castellón*. Castelló de la Plana, Valencia, España. Ed: Universitat Jaume.

Mercado, H. y Palmerín M. (2007). La importancia de la PYME en el desarrollo de México [Versión electrónica]. *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*, 334, 48. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.eumed.net/libros/2007c/334/descripcion%20de%20las%20PYMES%20en%20Michoacan.htm>

Mercado, S. (1999). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*: México, DF, México: Ed. PAC.

Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el Mercado*. México, DF, México: Ed. Limusa Noriega Editores.

Ministerio de Economía de Mendoza, Argentina (2007). *Pagina web*, portada, apartado dedicado a las PYMES, artículo titulado: “*Nociones básicas para análisis financiero*”. 7 de febrero de 2008, de:

<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar//ArchivosPdf/NocionesBasicasparaAnalisisFinanciero.pdf>

Moderno Diccionario de Contabilidad (4a. ed.) (2002). México, DF, México: Ed. Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S.A. de CV.

Mondino, D. y Pendas, E. (2005). Finanzas para empresas competitivas (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.

Morales, J. A. y Morales, A. (2006). Proyectos de inversión en la práctica: Formulación y evaluación. México, DF, México: Ed. Gasca SICCO.

Moreno, J. (1999). Contabilidad de Sociedades. México, DF, México: Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Moreno, J. A. y Rivas, S. (1998). La Administración financiera de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados. México, DF, México: Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Moyer, R. Ch., McGuigan, R. y Kretlow, J. K. (2005). Administración Financiera Contemporánea (9a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2007), Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: Ed. ESIC.

Mussons, J. (1997). La Empresa y la competitividad. Cataluña, España: Ed. UPC.

Nacional Financiera (2004a). *Página web*, portada, apartado dedicado a Servicios Especializados, Programa de Apoyo a Emprendedores, sección titulada: *Descripción del Programa*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=5&catID=527&subcatID=551>

Nacional Financiera (2004b). *Página web*, portada, apartado dedicado a Capacitación y Asistencia Técnica, Fundamentos de Negocios, sección titulada: *Análisis de Estados Financieros*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=3&catID=114&subcatID=819>

Nacional Financiera (2004c). *Página web*, portada, apartado dedicado a Capacitación y Asistencia Técnica, Fundamentos de Negocios, sección titulada: *La pequeña empresa familiar*. Recuperado el 09 de marzo de 2008, de:

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=3&catID=114&subcatID=818>

Nacional Financiera (2004d). *Página web*, portada, apartado dedicado a Capacitación y Asistencia Técnica, Fundamentos de Negocios, sección titulada: *La Pyme y los empresarios*. Recuperado el 09 de marzo de 2008, de:

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content&sectionID=3&catID=114&subcatID=812>

Normas de Información Financiera (2008) (3a. ed.). México, DF, México: Ed. CINIF.

Olavarrieta, J. (1999). Nociones de control de producción, costos, suministros e inventarios: Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. México, DF, México: Ed. Universidad Iberoamericana.

Olivares, A. (2006). Para qué hacer un plan de negocios. *Emprendedores*. 99, 11-13.

Olmedo, C. (2006). Apuntes sobre industrialización y sector externo en América Latina: El caso de México. México, DF, México: Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Olmos, J. (2007). Tu potencial emprendedor. México, DF, México: Ed. Pearson Educación.

Ollet, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J.M., Husenman, S., et al. (1997). El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa. Barcelona, España: Ed. Marcombo.

Padilla, J. y Montes, J. M. (2005). Régimen fiscal de los pequeños contribuyentes, estudio general. *Nuevo Consultorio Fiscal*, 382, 23-24.

Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Recuperado el 29 de marzo de 2007, de Ingenierías de la Universidad Autónoma de Nuevo León:  
<http://www.ingenierias.uanl.mx/28/index.html>

Parmerlee, D. (1999). Preparación del plan de marketing. Barcelona, España: Ed. Granica.

Paz, E. (2004). Introducción a la contabilidad: Fundamentos (11a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Pérez, J. (1997). Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Pérez, J. S. (s.f.). La administración de los recursos humanos: En la pequeña y mediana empresa. Recuperado el 6 de febrero de 2008, de la Universidad Abierta:  
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>

Pérez-Sandi, P. (2002). *Del ocio... al negocio*. México, DF, México: Panorama.

Perdomo, A. (2002). *Contabilidad de Sociedades Mercantiles* (14a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Porter, M. E. (1995). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (11va. reimpresión). México, DF, México: Ed. CECSA.

Presidencia de la República (2007a). *Página web*, portada, apartado dedicado a la consulta ciudadana para el proceso de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, sección titulada: *¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?* Recuperado 10 de febrero de 2008, de:

<http://www.consultaciudadana.gob.mx/quees.php>

Presidencia de la República Mexicana (2007b). *Página web*, portada, apartado dedicado al Plan Nacional de Desarrollo, sección titulada: *Introducción*. Recuperado el 27 de febrero de 2008, de:

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=introduccion>

Presidencia de la República Mexicana (2007c). *Página web*, portada, apartado dedicado al Plan Nacional de Desarrollo, sección titulada: *Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos*. Recuperado el 27 de febrero de 2008, de:

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=economia-competitiva-y-generadora-de-empleos>

Presidencia de la República Mexicana (2007d). *Página web*, portada, apartado dedicado al Plan Nacional de Desarrollo, sección titulada: *2.6 Pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 27 de febrero de 2008, de:

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=pequenas-y-medianas-empresas>

Ramírez, D. N. (2005). Contabilidad administrativa (7a. ed.). México, DF, México: Ed. McGraw Hill Interamericana.

Ramos, J. (2007). ¿Soy capaz de crear o consolidar una pyme?. *Pyme adminístrate hoy*, XIV, 163, 29.

Reglamento Interior de la Secretaría de Economía (2008). La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de marzo de 2008, de:

<http://www.cofemer.gob.mx/documentos/marcojuridico/reglamentos/rise.pdf>

Resolución de participación de utilidades; 4a. Comisión (2004). Bitácora laboral y de seguridad social básica. México DF, México: Ed. Gasca SICCO.

Resolución Miscelánea Fiscal 2008 para el Estado de Guanajuato (2008) [Versión electrónica]. Secretaría de Finanzas y Administración del estado de Guanajuato. Recuperado el 18 de mayo de 2008, de:

<http://www.sfa.guanajuato.gob.mx/pdf/miscelanea2008.pdf>

Reyes, A. (2000). Dos modelos para un plan: Haga benchmarking con los consejos de los mejores. *Entrepreneur*, abril, 58.

Reyes, E. (1995). Contabilidad de costos, México, DF, México: Ed. Limusa.

Rionda, R. (2005). Contextos del desarrollo regional de México [Versión electrónica], eumed.net, 84-690-3433-2, 51. Recuperado el 7 de febrero de 2008, de:

<http://www.eumed.net/libros/2005/jirr/index.htm>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración (8a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Robles, G. y Alcérreca, C. (2000). Administración un enfoque interdisciplinario. Naucapan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Robles, G. y Alcérreca, C. (2003). Administración un enfoque interdisciplinario (2a. ed.). Naucapan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Rodarte, M. y Zinder, B. (2001), Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado. Revista ejecutivos de finanzas, 5, publicación mensual, año XXX, mayo, México.

Rodríguez, J (2001). Cómo administrar pequeñas y medianas empresas (4a. ed.). México, DF, México: Ed. Thomson.

Rodríguez, J (2002). Organización contable y administrativa de las empresas. México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Rodríguez, J. (2003). Administración de pequeñas y medianas empresas. (5a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning Editores.

Rodríguez J. (2004). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México DF México: Ed. ECAFSA.

Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (5a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning Editores.

Rodríguez, K. (2005). ¿Por qué mueren las Pymes? Mujer y política. [Versión electrónica]. *Mujer ejecutiva*, 0, 1. Recuperado el 27 de abril de 2007, de:  
[http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16&id\\_ejemplar=0](http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16&id_ejemplar=0)

Rojas, J. M. (2006). Gestión educativa en la sociedad del conocimiento. Bogotá, DC, Colombia: Ed. Cooperativa Editorial Magisterio.

Romero, T. (2004). *Estructura financiera de la empresa*. Recuperado el 23 de marzo de 2008, de:

<http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml?monosearch>

Sala, M. (2000). *De la Jerarquía a la Responsabilidad: el caso de Renfe*. Barcelona, España: Ed. UPC

Salas, G. (2007, noviembre). *Información económica y financiera del estado de Guanajuato*. Documento presentado en el Taller para el diseño de una guía metodológica para elaborar planes de negocios: Universidad de Guanajuato y Gobierno del Estado de Guanajuato. Guanajuato, Gto. México.

Saldaña, I. (2008, 14 de marzo). Planeación, clave para elevar las ventas de PYMES: Sólo mil 500 micro empresas buscan asesoría especializada. *El Financiero*, N21.

Salgueiro, A (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ed. Díaz Santos.

Sánchez, A. (2001). *Aplicación Práctica del Código fiscal 2005: Introducción al derecho fiscal*. México, DF, México: Ed. ISEF.

Sánchez, A. (2004). *Estrategias financieras de los impuestos*. México. DF, México: Ed. Gasca SICCO.

Sánchez, B. (2006). Rompemos el cochinito o cerramos la empresa. *Emprendedores*. 99, 59-60.

Sanchis J. y Ribeiro D. (1999). *Creación y dirección de PYMES*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.



Santamaría, J., Briones, S. y Aragón, G. (2006). Décima segunda resolución miscelánea 2005: Notas breves. *Nuevo Consultorio Fiscal*, 400, 32.

Santillana, J. (2003). Establecimiento de sistemas de control interno: la función de contraloría., México, DF, México: Thomson Learning Ibero.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (1999, 30 de marzo). Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas. Diario Oficial de la Federación -DOF-, N5-6.

Secretaría de Economía (s.f.a). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Medina Empresa, sección titulada: *Contacto PYME*. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

Secretaría de Economía (s.f.b). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Medina Empresa, sección titulada: *Fondo PYME, preguntas frecuentes: ¿El fondo PYME otorga apoyos directamente a una empresa?* Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

[http://www.fondopyme.gob.mx/Kardex/2007/preguntas/vista.asp?id\\_tema=3](http://www.fondopyme.gob.mx/Kardex/2007/preguntas/vista.asp?id_tema=3)

Secretaría de Economía (s.f.c). ). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Medina Empresa, sección titulada: *Fondo PYME, preguntas frecuentes: ¿quién puede ser un organismo intermedio en un proyecto?* Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

[http://www.fondopyme.gob.mx/Kardex/2007/preguntas/vista.asp?id\\_tema=7](http://www.fondopyme.gob.mx/Kardex/2007/preguntas/vista.asp?id_tema=7)

Secretaría de Economía (s.f. d). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Medina Empresa, sección titulada: *Incubadora de Empresas*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:

[http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS\\_DE\\_EMPRESAS.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1795/INCUBADORAS_DE_EMPRESAS.pdf)

Secretaría de Economía (s.f. e). *Página web*, portada, apartado dedicado a la estructura orgánica, sección titulada: *Organigrama de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 31 de marzo de 2008, de:

<http://www.economia.gob.mx/?P=188>

Secretaría de Economía (s.f. f). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *Guías empresariales: inicie y mejore su negocio*. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/>

Secretaría de Economía (2008a). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *FAMPYME*. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.economia.gob.mx/?P=24876>

Secretaría de Economía (2008b). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *FIDECAP*. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.economia.gob.mx/?P=24877>

Secretaría de Economía (2008c). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *Fondo PYME*. Recuperado el 28 de febrero de 2008, de:

<http://www.fondopyme.gob.mx/>

Secretaría de Economía (2004). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, pequeña y mediana empresa (FONDO PYME)*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p437/A186.pdf>

Secretaría de Economía (2007). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, pequeña y mediana empresa (FONDO PYME)*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:  
[http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Reglas\\_FPyME\\_2008\\_DOF\\_31\\_12\\_07.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Reglas_FPyME_2008_DOF_31_12_07.pdf)

Secretaría de Economía (2008d). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, sección titulada: *Manual de Procedimientos del Fondo PYME 2008*. Recuperado el 03 de marzo de 2008, de:  
[http://www.fondopyme.gob.mx/docs/MP\\_FPyME08\\_y\\_Anechos\\_1y2.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/MP_FPyME08_y_Anechos_1y2.pdf)

Secretaría de Relaciones Exteriores (s.f.). *Página web*, portada, apartado dedicado a la Constitución de Sociedades, sección titulada: *Inicio de Trámites Vía Internet; costos y tiempos*. Recuperado 8 de marzo de 2008, de:  
<http://www.sre.gob.mx/tramites/juridico/costosytiempo.htm>

Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo [SEFIDE], (s.f.). Plan de negocios: SBDC Guanajuato. León, Guanajuato, México. Ed: Gobierno del Estado de Guanajuato/SEFIDE.

SEFIDE (2006). *Página web*, portada, apartado dedicado a Conócenos, sección titulada: *¿Por qué PYMES?*. Recuperado el 27 de julio de 2006, de:  
<http://www.guanajuato.gob.mx/sefide/conocenos/pymes.php>

Servicio de Administración Tributaria (2008). *Página web*, apartado dedicado al Catálogo de servicios y trámites. Consulta por trámite fiscal. Consulta por tipo de contribuyente, sección titulada: *Inscripción al RFC*. Recuperado el 10 de marzo de 2008, de:  
<http://www.sat.gob.mx/nuevo.html>

Servicio de Administración Tributaria (2007a). *Página web*, apartado dedicado al índice temático, sección titulada: *Persona física, definición. Persona moral, definición*. Recuperado el 10 de marzo de 2008, de:

<http://www.sat.gob.mx/nuevo.html>

Servicio de Administración Tributaria (2007b). *Página web*, apartado dedicado a información para principiante, sección titulada: *¿Por qué debo de pagar impuestos?* Recuperado el 10 de marzo de 2008, de:

<http://www.sat.gob.mx/nuevo.html>

Sistema de Información Empresarial Mexicano (s.f.a). *Página web*, apartado dedicado a ¿cómo me registro?, ¿cuánto?, sección titulada: *¿cuánto debo pagar?, Tarifas para la industria (cuotas máximas)*. Recuperado el 9 de abril de 2008, de:

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/como.asp?sec=4>

Sistema de Información Empresarial Mexicano (s.f.b). *Página web*, apartado dedicado a ¿cómo me registro?, ¿cuánto?, sección titulada: *¿cuánto debo pagar?, Tarifas para comercio y servicios (cuotas máximas)*. Recuperado el 9 de abril de 2008, de:

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/como.asp?sec=4>

Soriano, B. y Pinto, C. (2006). *Finanzas para no financieros* (2da. ed.). Madrid, España: Ed. Fundación CONFEMENTAL.

Soriano, C. L. (2005, noviembre). *El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años: ¿Por qué?* Recuperado el 10 de agosto de 2007, de:

<http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970-npc2.htm>

Soto, E. y Dolan, S. (2004). *Las pymes ante el reto del siglo XXI: los nuevos mercados*. México, DF, México: Ed. Thomson.

Stair, R. M. y Reynolds, G. W. (2000). Principios de sistemas de información: enfoque administrativo. México, DF, México: Cengage Learning.

Suárez, C. J. (2005). Costo y tiempo en la edificación. (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Limusa.

Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (2010). Página web, apartado dedicado a Contacto PYME, sección titulada: justificación SPYME. Recuperado 18 de mayo de 2010, de:

[http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME)

Técnica y Empleo Aragón (2007). Administración de Empresas: Volumen III. Madrid, España: Ed. CEP.

Tecnológico de Monterrey (2007). Incubadora de Empresas. Recuperado el 7 de marzo de 2008, del Tecnológico de Monterrey, Campus Chiapas:

[http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4j3DADJgFjGpvqRqCKOcIEgfW99X4\\_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0lDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRMlDbzBlaDFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM\\_PORTLET=PC\\_7\\_0\\_P5\\_WCM&WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/CHS/Chiapas/Soluciones+empresariales/Incubadora+de+Empresas/](http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4j3DADJgFjGpvqRqCKOcIEgfW99X4_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0lDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRMlDbzBlaDFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM_PORTLET=PC_7_0_P5_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/CHS/Chiapas/Soluciones+empresariales/Incubadora+de+Empresas/)

Toro, J. F. (2007). Planeación y control de proyectos usando herramientas computacionales. Bogotá, Colombia: Ed. Computer Learning Center.

Tucker, I. B. (2002). Fundamentos de Economía (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Cengage Learning.

Tudela, A. (2007). *De la Obligación Civil a la Obligación tributaria, ¿Qué lazos los unen?* Recuperado el 25 de marzo de 2008, de:

<http://www.scribd.com/doc/387821/De-la-Obligacion-Civil-a-la-Obligacion-Tributaria-Andree-Tudela>

Uribe, E. (2005). ¿Por qué mueren las Pymes?: Conoce el decálogo de los errores más comunes [Versión electrónica]. *Mujer ejecutiva*, 69. Recuperado el 6 de noviembre de 2006, de:

[http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=7&id\\_art=65](http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=65)

Van Horne, J. C. (1997). *Administración Financiera* (10a. ed.). México, DF, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*, (2a. ed.). Bogotá, DC, Colombia: Ed. Prentice Hall,

Vázquez, E. (2005). Presupuestos en micro y pequeña empresa comercial: Lo básico. *Adminístrate hoy*. XII, 137, 46-47.

Vázquez, L. (2008, 13 de junio). Quiebra antes de dos años el 65% de las pequeñas y medianas empresas, indica estudio de la FCA. *El Financiero*, N7B.

Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios conceptos y casos*. México, DF, México: Ed. Pearson Educación.

Villalobos J. (2004). *Los Sistemas de Calidad y la Realidad de las PYMES en México*. Tesis de licenciatura no publicada, Instituto Tecnológico de Celaya, Celaya, Gto., México.

Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (2a. ed), Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Prentice Hall.

Weslch, G. (2005). Presupuestos, planeación y control (6a. ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Ed. Pearson Educación.

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., y Rivera, C. (2004). Presupuestos, planificación y control (6a. ed.). México, DF, México: Pearson Educación.

Zamorano, E. (1996). El equilibrio Financiero de las Empresas (3a. ed.). México, DF, México: Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Zárate, L. (2008, 4 de junio). Cerrarían en 2009 el 40% de PYMES. A. M. de Celaya, N1.