

## La PyME en el contexto de México

Para realizar esta investigación se realizó una búsqueda en la reserva digital de la Universidad de las Américas Puebla, la base de datos de EBSCO que tiene fines académicos por lo que la información recabada es confiable. Las publicaciones en su mayoría son recientes, para que la información trate los temas actuales de manera objetiva y que no haya un sesgo en cuanto a información obsoleta. Se buscaron artículos en español en concreto de México, porque las PyMEs nacionales poseen características específicas, incluso diferentes a las de América Latina, principalmente por la cultura y acceso a la información. También se usó bibliografía reciente como soporte de los argumentos presentados para realizar el plan de negocio.

Para lograr el objetivo del análisis financiero, se requiere de un análisis externo e interno. Es necesario identificar las debilidades y fortalezas de la empresa al interior, y también se debe analizar el entorno externo en busca de oportunidades y amenazas que impidan su desarrollo. De esta forma, se determinará el estado actual y se podrán crear pronósticos a corto plazo y generar alternativas. Para identificar las debilidades internas se hará un análisis interno por medio de la metodología hecha por Sepúlveda Ch. J.; Meriño L.; Del Río C.J.; García A. (2010), donde se analiza una empresa al interior sin hacer una comparativa con la competencia.

Algunas de las principales características de las PyMEs en nuestro país son<sup>1</sup>:

- Bajas escalas de producción y los métodos de producción involucran trabajo intenso

---

<sup>1</sup> PRONAFIN

- Uso de tecnologías improvisadas con empleados cuyas habilidades y calificaciones son resultado de la experiencia o métodos informales y no están ligados a los sistemas escolarizados.
- Propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias

En el **Error! Reference source not found.** se observa cómo se concentra el empleo en los sectores tradicionales, los rendimientos por sector, y su contribución al PIB, esto nos da una idea general de la composición de empresas en México.

## Factores que afectan a las PyMEs

Existe una relación entre los factores externos e internos que afectan a la PyME, los factores externos afectan directamente a la empresa, una región o un sector completo. La PyME al tener solo control sobre las variables internas, al haber un cambio externo solo puede cambiar su estrategia a través de mejoras internas, estos cambios pueden afectar la percepción del mercado, los clientes consumirán o dejarán de consumir, dependiendo de las fortalezas y debilidades de la empresa, como: precio, servicio, calidad, entre otros. Por otro lado los factores externos como los macroeconómicos son exógenos a la empresa, es decir, la empresa no tiene capacidad de influir en ellos pero impactan de forma directa.

## Factores internos

El análisis interno de una PyME es la parte más importante, Estrada (2009), menciona que la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa, por lo que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que ésta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector. El buscar una diferenciación con respecto a la competencia es crucial para el desarrollo de cualquier negocio, así se debe lograr una ventaja competitiva un paso

adelante que la competencia, para resaltar las fortalezas rápidamente y no darle tiempo a la competencia que las imite. Sin embargo, Estrada (2009), hace un estudio empírico sobre los factores de competitividad en la PyME, mencionando que actualmente, ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las PyMEs deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado. En este estudio, las PyMEs con mayor éxito competitivo son aquellas que tienen una planeación estratégica, que poseen innovación en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior comparados con la competencia en el sector. Por otro lado, el estudio no encontró sustento empírico para las variables de recursos humanos y certificación de calidad.

### **Factores Familiares:**

La mayoría de las PyMEs tienen o tuvieron un perfil familiar, por lo que el factor familiar es un tema importante. Se puede dar el caso en que los hijos no cuentan con el talento, interés o la motivación que los padres tuvieron, por lo que es importante saber cómo delegar el poder y como realizar la sucesión de la PyME. Este tipo de empresas en Estados Unidos, contribuye con cerca de la mitad del PIB; en América Latina la influencia de las empresas familiares es aún mayor, ya que se estima que cerca de nueve de cada diez empresas es de tipo familiar, o lo fue en su origen, (Rodríguez, 2007). Las compañías familiares no son necesariamente pequeñas, este es el caso de empresas como: Bimbo, Televisa, TV Azteca, o de empresas como Ford en el sector automotriz. Lo que nos muestra que incluso en las grandes empresas se pueden dar problemas del ámbito familiar. Es importante identificar el talento en la familia, y el interés de los miembros en preservar el negocio. Para ello deben dejar claro que actividades va a realizar cada miembro de la familia, para que estos no contradigan las decisiones de otro miembro, ya que si se llegan a contradecir órdenes, los empleados y personal se confundirá y no realizarán bien las disposiciones que beneficien a la empresa, por lo que la línea de

mando debe de estar bien establecida y evitar que los familiares entren en terreno de otro familiar, ya que solo perjudicara el desempeño de los empleados.

### **Factores de mano de obra:**

Uno de los principales problemas es la falta de personal capacitado en nuestro país, por lo que le corresponde al empresario de la PyME capacitar al personal, lo cual representa un costo alto y, debido al déficit educativo en nuestro país (Anexo 13) el rezago educativo en cuanto a conocimientos científicos comparados con otros países, y los bajos niveles de educación a nivel primaria con un ranking de 116 a nivel mundial, y 109 en cuanto a calidad educativa (Anexo 12), repercute en factores como la productividad que tiene la mano de obra mexicana, que comparada por sector con la de Estados Unidos (**Error! Reference source not found.**) hace a las empresas menos competitivas. La plantilla laboral que se contrata es mayor a la necesaria para sus operaciones, reflejándose en una menor utilidad, esto se debe a una deficiencia en la estructura de división del trabajo, donde muchas veces no existen manuales para los trabajadores, ni descripción explícita de lo que cada trabajador debe realizar dentro de la empresa, o con quien se debe de reportar, ya que los empleados suelen tener muchos jefes, por lo que las PyMEs no suelen tener una versión clara del organigrama. Los factores de mano de obra son internos ya que se pueden modificar a través de la capacitación.

### **Habilidades del director:**

De acuerdo con López y Conteras (2009), la orientación emprendedora es el conjunto de características personales que determina la manera de percibir, analizar, tomar decisiones y desarrollar estrategias. Un punto importante para el buen desarrollo de la PyME son las habilidades del director que generalmente es dueño de la misma. Estas habilidades se deben enfocar en una orientación emprendedora, y no solo en conocimiento de cómo se hacen las cosas. Debido a que el empresario de la pequeña empresa es el dueño y al mismo tiempo gerente de la organización, debe contar con competencias no sólo directivas, sino emprendedoras para lograr permanecer en el mercado y lograr su crecimiento. En este sentido, la habilidad del empresario para generar estrategias y adaptarse a los cambios del entorno, su carácter, aptitudes, competencias y comportamientos jugaran un rol para el desarrollo del negocio.

### **El director y la transferencia de conocimiento como factor interno**

Para que el dueño de la empresa pueda no solo crear las estrategias, sino implementarlas adecuadamente y de manera rápida y efectiva, es necesario que exista una buena comunicación interna en la compañía. “El tamaño reducido de las pequeñas y medianas empresas, le permite tener una red de comunicación, hacia el interior y exterior de la compañía, que se pueda dar de manera informal y personal, como de manera tácita o explícita, y que sea muy eficiente.” (Rodríguez 2007). En este sentido, estar al frente de una compañía implica ser el principal emisor de información, por lo que es recomendable ser un buen comunicador (Rodríguez 2007). El directivo o dueño de la PyME debe saber expresarse para que los trabajadores entiendan las órdenes y principalmente, entiendan la misión y visión del negocio, para que sin importar el tamaño de la empresa, una administración del conocimiento es esencial para su desarrollo. El conocimiento en las empresas se encuentra en los individuos (trabajadores), por lo que debe existir un proceso para recopilar este conocimiento y que la empresa lo almacene para su uso posterior,

evitando de esta forma que la compañía dependa de los individuos con el conocimiento, y a la vez que este conocimiento pueda ser transmitido a otros individuos por medio de capacitación. De acuerdo a Cazurra (2004), existen algunos requisitos para que se pueda transferir el conocimiento entre individuos:

1. Los individuos deben estar dispuestos en participar en la transferencia de conocimiento, se pueden dar recompensas o incentivos como dinero para la colaboración de los individuos.
2. Los diferentes individuos con conocimiento deben ser capaces de entenderse entre sí.

Estos 2 factores son necesarios, uno solo no podría funcionar ya que sin voluntad el individuo no transferirá todo su conocimiento y, sin entenderse, no podrán intercambiar ese conocimiento. Los diferentes departamentos de una PyME deben trabajar en conjunto para crear conocimiento, por ejemplo, al crear un producto nuevo, los diseñadores deben interactuar con el personal de producción, marketing, etc.. Así el conocimiento es compartido y se crea nuevo conocimiento.

En este sentido Cazurra (2004), establece que facilitar la interacción entre las diferentes partes de un sistema con el propósito de crear conocimiento y de innovar existen estrategias que se basan en la existencia de un ambiente de voluntad y entendimiento.

La Estrategia de organización para la transferencia de conocimiento es un conjunto de prácticas para fomentar la interacción entre los individuos, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Recompensa – recompensas por logros
- Socialización – exponer a los empleados a diferentes departamentos en la empresa

- Comunicación rutinaria – patrones de comunicación cotidianos

Para que las empresas puedan mejorar, y expandirse se necesita crear y manejar el conocimiento, este puede influir en la mejora de procesos. También depende del tamaño de la empresa la estrategia a seguir, pero en términos generales, se debe fomentar la comunicación para mejorar, conocer puntos de vista diferentes y llegar a hacer las cosas lo mejor posible.

Los individuos en la empresa tienen conocimiento tácito y explícito. El conocimiento explícito se captura de forma discreta como archivos y bases de datos, almacenándose de manera secuencial, está codificado y se puede transmitir de manera formal y en un lenguaje sistemático. Por otro lado, el conocimiento tácito se refiere a las habilidades y el saber cómo hacer ciertas tareas bajo contextos específicos, sin embargo es difícil formalizarlo y comunicarlo.

Teniendo en cuenta la existencia de estos tipos de conocimiento Nonaka (1994), nos habla sobre creación y/o transformación del conocimiento a partir de estos tipos, donde existen 4 formas de conversión de conocimiento

1. De tácito a tácito se puede llamar socialización, y debido a que la experiencia crea conocimiento tácito, el socializar también crea conocimiento tácito debido a que la gente comparte experiencias.
2. De explícito a explícito. El organizar, categorizar, agregar, quitar conocimiento explícito, crea más conocimiento explícito.
3. Tácito a explícito (externalización). Una manera efectiva para convertir el conocimiento tácito en explícito es el uso de metáforas, ya que provoca que hagamos inferencias sobre comportamientos.

4. Explicito a tácito (internalización) El cual analiza las experiencias que tiene y las pone en práctica para que la “teoría” se vuelva conocimiento práctico o tácito.

Las conversiones 3 y 4 pueden incrementarse debido a la interacción entre conocimiento tácito y explícito, se necesita una interacción para que el proceso de crear conocimiento sea efectivo. El 1 y 2 llevan dificultades para que el conocimiento pueda ser completamente entendido y experimentado.

El conocimiento tácito, al ser las experiencias, pueden volverse una rutina monótona, la cantidad de conocimiento tácito va disminuyendo ya que no hay un pensamiento creativo que forme nuevo conocimiento. Y, por el otro lado, si todas las actividades que hace un individuo son totalmente diferentes, y no hay una relación entre ellas, tampoco se va a formar un nuevo conocimiento tácito, ya que se necesita la integración para crear una nueva perspectiva.

Debido a que para una persona es imposible cubrir el conocimiento en un campo, dada la complejidad del mismo, es necesario que haya una interacción con otras personas relacionadas en esa disciplina. A esto Wenger (2004), le denomina comunidades de práctica, de esta forma la interacción lleva a un mejoramiento de las habilidades de los integrantes. Actualmente la tecnología facilita el proceso de comunicación y por ende mejora el desarrollo de conocimiento. Es importante tratar de tener el conocimiento de forma explícita en la empresa pero continuamente actualizado a partir del tácito, de esta forma, se podrá capacitar a nuevos empleados para que tengan las habilidades de los mejores en la compañía, evitando que si un empleado se va, el conocimiento adquirido en la empresa se vaya con él. Sin embargo esto es algo que no sucede en la PyME ya que por lo general todo se hace de forma verbal, desde contratos empleado-patrón, capacitación, reglamentos, entre otros.



### **Factores Tecnológicos:**

Otro elemento a considerar es la variable de innovación tecnológica, la cual tiene relación con la capacidad de crecimiento de las PyMEs, pero no tiene impacto con la capacidad de sobrevivencia de las mismas, (López y Contreras 2009). Esto se debe a que las empresas no necesitan de nuevas tecnologías para continuar su funcionamiento actual, sin embargo si quieren expandirse se requiere un mejor control. Es aquí donde entra la ayuda tecnológica, es necesario contar con una plataforma de tecnologías de la información para controlar inventarios, ventas, entre otros aspectos de la PyME.

### **Ventajas de las PyMEs como factor interno de crecimiento**

Una ventaja competitiva con que cuentan las PyMEs es la flexibilidad con respecto a las grandes empresas, el directivo debe ser capaz de identificar cambios significativos del mercado para cambiar o generar estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa. Es decir Las PYMEs se caracterizan por ser capaces de reaccionar rápidamente ante cualquier cambio en los mercados, su falta de una estructura burocrática les permite implementar los cambios que son necesarios dentro de la compañía. (Rodríguez 2007)

### **Factores externos**

Los factores económicos externos a las PyMEs, influyen de tal forma que pueden provocar el cierre de operaciones de las mismas, por lo que es un tema de suma importancia en el análisis de una empresa, no se puede tener control sobre

estos factores, pero se pueden prever y tener lista una estrategia. Los factores macroeconómicos que son regulados por el gobierno, afectan a las empresas en general, en este concepto entra también el tipo de cambio, que afecta o beneficia a una empresa cuando tiene relaciones comerciales con otros países directa o indirectamente.

Si se identifica rápidamente un cambio desfavorable en un factor externo y se genera un cambio interno a tiempo, el negocio puede no verse afectado, contrarrestar su efecto, u ocuparlo como oportunidad sobre la competencia, por lo que el monitoreo de factores se debe realizar de manera rutinaria, por ejemplo, un factor de mercado donde se presenta un cambio generalizado en las preferencias de los consumidores respecto a un producto, que es muy común ya que el mercado está siempre en constante evolución, se realiza rápido el cambio al producto afectado. Para esto la PyME debe ser capaz de desarrollar una alta flexibilidad al cambio, para seguir sus tendencias y cumplir su demanda, este es un punto diferenciador que da ventaja respecto a las grandes empresas que siguen procesos burocráticos tardados, las PyMEs no tienen este problema, y a la vez se pueden hacer procesos paralelos para evitar burocracia. Entonces los consumidores aceptaran la modificación del producto, y si el cambio se generó antes que la competencia, la ventaja de ser el primero se reflejará en la imagen y posición de la PyME y más tarde en las utilidades.

Otro factor externo que influye es el cambio en las leyes regulatorias, se puede dar, por ejemplo, en casos de: impuestos, nomina, exportaciones, e importaciones, entre otras. El directivo de una PyME debe monitorear y estar actualizado en cuanto a las leyes, toma de decisiones y flexibilizar sus procesos a los cambios antes que la competencia, de esta forma obtendrá una ventaja competitiva y evitara sanciones por parte del gobierno.

## **Burocracia para abrir una empresa en México**

El empresario debe tomar en cuenta los trámites y obligaciones al abrir su empresa, es necesario saber la facilidad para hacer negocios de acuerdo a su estrategia geográfica. Puebla se encuentra en el lugar 19 del ranking de facilidad para hacer negocios (Anexo 1) , 2º lugar en la facilidad y rapidez para abrir una empresa (Anexo 4) y 5º lugar en cuanto al costo de apertura en nuestro país (Anexo 3) de acuerdo a la publicación “Doing Business in México 2009 / IMCO” tomando factores como numero de trámites, costos, tiempo de abrir el negocio entre otros, por lo que Puebla es considerado un buen Estado para abrir una empresa. Sin embargo, existe mucha variabilidad en cuanto a los trámites dentro del país, no existe una uniformidad ya que en 2007 en Campeche con \$222.00 un empresario podía inscribir su empresa en el registro de comercio, mientras que había Estados donde podía llegar a los \$13,000.00, debido a que se asocia con el porcentaje del capital de la empresa (IMCO). Esto lleva a muchos empresarios a no registrar sus empresas, iniciando en el sector informal o moviéndose a lugares donde se les facilite la apertura de una empresa. El promedio en el país es de 8 trámites de apertura, tardando cerca de 24 días, con un costo de \$13,352.00. (Para conocer los tramites a detalle en Puebla ver **Error! Reference source not found.** Sin embargo, gracias a la infraestructura tecnológica usando el registro vía internet, en Puebla se puede abrir un negocio en aproximadamente 12 días.

### **Uso de internet para simplificación de trámites:**

La página <http://tuempresa.gob.mx> facilita los trámites a realizar para abrir una empresa, sociedad anónima de capital variable y sociedad de responsabilidad

limitada, ahorrando tiempo y dinero concentrando varios trámites en una sola página, inició operaciones en agosto 2009 y los pasos son los siguientes:

1. Regístrese.
2. Reserve su nombre o denominación social.
3. Llene los datos necesarios para constituir su Empresa.
4. Pague los Derechos Federales correspondientes (pago consolidado por internet o en ventanilla bancaria).
5. Seleccione un Fedatario Público y acuda a su oficina para formalizar la constitución de su Empresa.

Algunos ejemplo de trámites que se realizan a través del portal: permiso de denominación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes con el SAT, la Inscripción al Registro Público de Comercio de los estados participantes y el Alta Patronal con el IMSS.

Algunos problemas que impiden el desarrollo de la plataforma tecnológica:

- Falta de incorporación de más fedatarios. (Especializados para dar fe a los documentos, no hay en toda la republica y los que hay son pocos)
- No se ha dado la integración del sistema con los trámites a nivel municipal; (trámites que en muchas ciudades todavía pueden demorar la puesta en marcha de un establecimiento por varias semanas.)

También se creó el portal <http://www.abretuempresa.gob.mx> que muestra los procedimientos necesarios para abrir una empresa o para poder invertir en algún Estado, da información sobre trámites federales, estatales y algunos municipales, requisitos, tiempos, y oficinas a las que dirigirse. Como hemos observado, la infraestructura tecnológica ha mejorado considerablemente para que el empresario

pueda iniciar su negocio de manera más fácil, aunque todavía es tardado abrir una empresa.

### **Sector Informal como factor externo**

En términos generales nuestro país ha ido mejorando en cuanto a la facilidad de abrir negocios, considerando el promedio nacional de días para abrirlo, México se colocaba en el puesto 71 en el ranking mundial en 1999 y descendió a 44 en 2007 (**Error! Reference source not found.**), sin embargo surge un problema al momento de crear la empresa, se estima que del 60% al 90% de las PyMEs inician en el sector informal (Mexico Competitiveness Report 2009), y a pesar de que cada vez hay más empresas en esta categoría, estas parecen no crecer llegando a un estancamiento. Para septiembre 2009, de acuerdo a la Encuesta Mitosfsky, hay casi 46 millones de mexicanos que conforman la PEA (Población Económicamente Activa) aproximadamente 2.4 millones están desempleados, 12.2 millones laboran en sector informal, lo que representa el 28.1% de la población total ocupada, con toda la problemática tributaria que esto conlleva. La pregunta es, ¿porqué la mayoría de las empresas inician en el sector informal?. Existen muchos factores en nuestro país que incentivan al empresario a desarrollar actividades en el sector informal, destacando<sup>2</sup>:

- **Económicos y Legales:** que involucran la complejidad y rigidez regulatoria por parte del gobierno, también hay una alta carga tributaria y de seguridad social. (**Error! Reference source not found.**) En la estructura de costos de las empresas en relación a las ventas, la carga de impuestos es de los rubros más altos.
- **Institucionales:**

---

<sup>2</sup> Mitofsky 2009

- Corrupción: (**Error! Reference source not found.**) Las empresas tienen que dar sobornos a funcionarios: Federales, Estatales y Municipales, para su buen funcionamiento, esto representa un costo alto para las empresas que desean establecerse formalmente.
  - Deficiente aplicación de la ley, sin castigo creíble, largos procesos burocráticos y lentitud del sistema judicial ya que en caso de incumplimiento, hacer que se cumpla un contrato suele ser tardado y costoso como se ve en el **Error! Reference source not found.** el promedio de días para hacer cumplir un contrato en todo el país es de 363 días, aunque se observa que hay estados en donde un proceso de estos puede tardar hasta 560 días.
  - En años recientes, programas con el fin de ayuda social como el seguro popular, PRONAFIN, con la intención de combatir la pobreza, reducen incentivos a la formalidad
- **Socio demográficos:** Existen muchos trabajadores de reserva dispuestos a trabajar para el sector informal, y existe una percepción de la informalidad como tolerable, (**Error! Reference source not found.**) el 62.4% de la población entrevistada ha comprado en sector informal (tianguis, ambulantes, etc.) , el 50.2% prefiere productos baratos aunque sean de imitación, y el 35.6% consideran más importante el precio que la calidad al comprar CDs y Ropa.

Todos estos factores influyen en los empresarios para iniciar su negocio en el sector informal, olvidándose de problemas regulatorios, legales, entre otros, por lo que es las PyMEs tienen un gran reto si quieren institucionalizarse para crecer y dejar de vivir estancadas. Esto representa un alto costo a corto plazo, pero al

mediano y largo plazo las ganancias y la probabilidades de supervivencia de la empresa serán mayores.

### **La globalización como factor que afecta en las PyMEs.**

De acuerdo a Rodriguez (2007), las compañías transnacionales se identificaron durante las últimas décadas por una tendencia de reducir su tamaño (*downsizing*) y, por ende, sus costos fijos e inversión; así como por buscar proveeduría en actividades de manufactura y de servicios (*outsourcing*). Esto provoca una oportunidad para las PyMEs de volverse proveedores de grandes empresas transnacionales. Existe un cambio de estructura en las empresas transnacionales, recurriendo al *outsourcing* para concentrarse en el desarrollo y posicionamiento de la marca, olvidándose de los problemas de producción, lo cual le da la posibilidad a las PyMEs de ser proveedor de estas empresas transnacionales.

### **Financiamiento**

Molina (2009), realizó investigaciones sobre el financiamiento de las PyMEs, mostrando documentos sobre cómo se otorga el crédito, requisitos, entre otros datos, la demanda de esta información muestra que existe un mercado de PyMEs que necesitan financiamiento a través de deuda con la banca comercial, sin embargo esto provoca que las empresas que empiezan altamente apalancadas tengan un alto riesgo de no poder hacer frente a sus deudas. Los cambios en tasas de interés, la inflación, y la oferta de dinero, provocan cambios en las estrategias de las empresas, afectando la inversión financiera, o la inversión productiva que tenga éste. Últimamente, nuestro país ha vivido cambios drásticos debidos a la recesión internacional, creando problemas financieros en las empresas, muchas se quedan sin liquidez para hacer frente a sus deudas y pueden llegar a quebrar.

Las principales fuentes de financiamiento para iniciar una empresa son el ahorro familiar y financiamiento por parte de amigos y parientes (**Error! Reference source not found.**), las PyMEs tienen como principal fuente de financiamiento a sus proveedores aproximadamente 71%, y la banca local, comercial y de desarrollo representa solo del 14% del financiamiento de estas empresas.

Las Pymes emplean el crédito comercial principalmente como créditos a corto plazo para mantener operaciones, se emplea aproximadamente el 60% del dinero como capital de trabajo, y solo el 15.6% se emplea para inversión en las empresas pequeñas, mientras que las medianas 65.2% para capital de trabajo y 19.7% para inversión.

La mayoría de las PyMEs tienen un financiamiento por parte de sus proveedores<sup>3</sup>, (crédito en especie), obteniendo el producto por adelantado y se irá pagando en plazos, recurren a este recurso por tener un bajo costo de capital para el comprador, (generalmente no se pagan intereses para liquidar las deudas con proveedores o de existir estas son muy bajas) y, del mismo producto que se va vendiendo se va liquidando la deuda, estas dificultades que tienen las PyMEs para obtener créditos comerciales orillan a las empresas a pedir créditos a proveedores. Sin embargo, como proveedor es posible tener deficiencias financieras si se otorgan muchos créditos a clientes, disminuyendo la liquidez de la empresa y volviéndola riesgosa, por lo que es necesario un análisis sobre ventas a crédito, incluyendo periodo promedio de cobro, para asegurar que una empresa no entre en problemas.

El sistema financiero mexicano ha ido mejorando considerablemente desde tiempos pasados, (Anexo 15) La morosidad de la banca comercial ha disminuido a través de los años, y la relación reservas/cartera vencida ha aumentado, En el Anexo 16 observamos una comparativa de cómo se ha visto nuestro país afectado después de

---

<sup>3</sup> Evans J. , Koch T., (2007).



las crisis del 95, 98 y 2008, en 2008 la masa salarial en términos reales en los meses después del pico de la crisis se mantiene por lo que no se ve una afectación considerable, comparada con crisis de años pasados.) Como observamos en el anexo 17 las políticas monetarias han sido adecuadas, disminuyendo la inflación, sobre todo después de las crisis no se ve un pico drástico, y la tasa de interés nominal a corto plazo han disminuido el costo de capital, por lo que desde una perspectiva externa económica, las finanzas actuales son solidas como para poder solicitar préstamos y las empresas tendrán en su mayoría contando con un plan financiero adecuado la posibilidad de cubrir sus deudas. Afortunadamente el gobierno provee liquidez a través de la banca de desarrollo a las empresas que quieran crecimiento (Anexo 18)

Por desgracia, en nuestro país el capital de riesgo (venture capital) es muy bajo, teniendo el 18% de la inversión de capital de riesgo en Latinoamérica, (Anexo 21, se observa que en Latinoamérica se invierte el 1% de todo el capital de riesgo mundial.) Así que obtener dinero barato a través de este medio es sumamente difícil todavía en nuestro país.

Los rendimientos que obtienen las PyMEs son muy bajos comparados con el costo de capital que tienen que pagar. En el Anexo 22 se aprecia una comparativa del tamaño de la empresa y su rendimiento en diferentes sectores, en todos los casos las empresas más chicas obtienen menos rendimientos, debido a que tienen ineficiencias financieras, costos de operación altos, costo de capital alto, entre otros.

Góngora y Madrid (2010), realizaron un estudio en México sobre el otorgamiento de crédito, analizando 18 agencias estatales en la republica, las agencias afirmaron que los mayores problemas en las PyMEs son (en orden de mayor a menor):

- Debilidad financiera
- Demora en los pagos
- Falta de inversión
- Problemas de administración y organización
- Problemas de mercado
- Falta de encadenamiento productivo y cooperación
- Turbulencia económica
- Problemas de innovación
- Falta de cultura empresarial
- Problemas de calidad
- Impuestos
- Problemas burocráticos
- Problemas técnicos
- Reclutamiento de fuerza de trabajo calificado
- Baja calificación de los directivos
- Costo de personal alto
- Problemas de localización

Un factor importante en la PyME es el financiamiento, una de las variables más importantes para iniciar o desarrollar cualquier negocio es el capital, es importante conseguir fuentes de financiamiento con un costo de capital bajo para poder generar del negocio el efectivo suficiente para hacer frente a las deudas. Muchos empresarios recurren a la banca comercial como tarjetas de crédito y préstamos bancarios personales para meterlos a su negocio, al ser una PyME, por lo general el dueño, que desempeña papel de director, usa sus finanzas personales bancarias para la empresa, sin embargo el costo de capital es muy alto, por lo que recurrir a la banca de desarrollo es la manera más viable de conseguir dinero a un costo menor.

El gobierno en el intento de desarrollar y fomentar el crecimiento económico del país, crea ayudas públicas dirigidas a incentivar la inversión, como es el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) entre muchos tipo de apoyos de brinda la secretaria de economía.

Las empresas que intentan introducirse a nuevos mercados necesitan una mayor inversión en innovación. Las empresas en nuestro país que realizan inversión en investigación y desarrollo son pocas, pero se enfrentan a la demanda de bienes o servicios de mayor calidad, en el mundo globalizado las normas de calidad son exigidas por mercados globales, como son las normas ISO.

En el estudio de Góngora y Madrid (2010) nos arroja información sobre los problemas, pero también de las variables que influyen en el otorgamiento del crédito por parte del gobierno, demostrando que la innovación no es un factor decisivo para el otorgamiento de ayudas, las agencias de gobierno apoyan principalmente a la capacitación (94.4%), incubación (88.9%), desarrollo tecnológico directo (88.9%), inversión productiva y eventos de promoción de la PyME (83.3%)

Los apoyos que dan las entidades de gobierno se basan en criterios, ponderando estas variables en importancia, el estudio muestra de mayor a menor importancia los criterios para otorgar ayudas públicas:

- Generación de empleos de la inversión
- Factibilidad del proyecto: plan de negocios
- Proporción de recursos propios/total de la inversión
- Riesgo financiero de la empresa
- Identificación del mercado y su problemática
- Innovación de la empresa

- Obtención en años pasados de otras ayudas
- Sector
- Proporción de recursos de terceros/total de la inversión
- Impacto medioambiental
- Capacidad administrativa de la empresa
- Antigüedad de la empresa
- Eficiencia de la empresa
- Productividad laboral y especialización del personal
- Capital 100% mexicano
- Posición tecnológica de la empresa
- Potencial exportador de la empresa
- Ubicación de la empresa
- Inversión de la empresa en capacitación
- Crecimiento anterior de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Experiencia anterior de la empresa en I+D+I
- Tipo de propiedad de la empresa
- Formación administrativa del gerente

Como se observa en los puntos anteriores, es necesario crear y diseñar un plan de negocios el cual tome en cuenta las principales variables para que se acepte el proyecto y se le dé una ayuda por parte del gobierno, es importante mencionar cuantos empleos se van a generar, y detallar lo mejor posible el plan de negocios, para que este sirva como instrumento de convencimiento para obtener el crédito.

De acuerdo a Longnecker et al (2010) el 70% de las PyMEs empiezan con capital que proviene de los ahorros personales del dueño, pero se debe repartir el riesgo entre diferentes acreedores, ya sea el banco, el gobierno, inversionistas e incluso

proveedores, será necesario desarrollar un plan de negocios, se recomienda seguir la siguiente estructura para tener claro que debe contener:

### **Plan de negocios como estrategia y herramienta para obtener financiamiento**

1. Portada
  - a. Logotipo
  - b. Nombre, dirección teléfono página de internet
  - c. Nombres, puestos y direcciones de
    - i. Propietarios
    - ii. Ejecutivos clave
    - iii. Num. De ejemplar
2. Tabla de contenidos
3. Resumen ejecutivo (se hace al final) aspecto general a síntesis
  - a. Sinopsis = puntos importantes
  - b. Narración = presentar empresa y escribir para convencer
4. Declaración de misión (estrategia y filosofía)
  - a. Sencilla, creíble, alcanzable
5. Programa General de la Empresa

Empezar con historia empresa, a manos que la hayas escrito en el resumen ejecutivo-narración.

  - a. Se informa al lector:
    - i. Tipo de negocio
    - ii. Objetivos de la empresa (largo plazo y corto plazo) objetivos específicos que me permitan llegar a obj. De largo plazo
    - iii. Donde se localiza
    - iv. Aspectos legales
  - b. Emprendedor responde a
    - i. Como arranca la empresa

- ii. En qué etapa de desarrollo se encuentra
  - iii. Cuál es la competencia
  - iv. Naturaleza y actividades básicas de la empresa
  - v. Producto o servicio principal
  - vi. Objetivos
  - vii. Organización
  - viii. Situación económica
6. Plan de producto o servicios – producto a ofrecer
- a. Nuevo, prototipo, existente (poner foto grande del producto)
    - i. Inversores – les gustan los productos probados
  - b. Cuáles son las características especiales del producto (valor agregado, diferenciación)
7. Plan de mercadotecnia
- a. (Identificar al interés del cliente y demostrar que hay mercado)
    - i. Beneficios del P/S al usuario
    - ii. Tipo de mercado existente (segmentación)
    - iii. Calculo de la demanda (analítico y solido) (preámbulo del análisis de mercadotecnia)
  - b. Costos de publicidad (flyers, radio, etc...)
  - c. Identificar competencia
  - d. Propuesta estratégica
    - i. Tipos de vendedores
    - ii. Procesos productivos
    - iii. Publicidad
8. Plan de administración
- a. Administración de calidad (el que generó la idea puede no ser el administrador)
  - b. Desarrollo de la estructura, organización, propuesta y antecedentes de los principales ejecutivos

- i. Equipo de administración equilibrado (finanzas, mkt, rh, producción, innovación)
- 9. Plan de operaciones = fabrica producto o proveer servicio (todo lo que tenga que ver con calidad)
  - a. Cuestiones ubicación, espacio, tipo de equipo
  - b. Enfoque, calidad, control de inventarios, asegurar insumos, subcontratación.
- 10. Plan de financiamiento – estados proforma
  - a. Proyecciones hasta 5 años (balance general, flujos efectivo (especial atención FE positivo), Edo de resultados)
  - b. Flujo Efectivo = identificar fuentes de efectivo generadas por las operaciones y que irán a los inversores
    - i. Material y equipos
    - ii. Nuevos proyectos
  - c. Rendimiento final depende de la habilidad para retirarse por tanto el inv. Quiere saber cómo, cuándo puede deshacerse de la inversión.
- 11. Apéndice de apoyo = ampliar conocimiento
  - a. Resúmenes curriculums – propietario, inversores
  - b. Fotos (productos, instalaciones)
  - c. Ref. Personales, contrato de ventas, investigación de mercado.

