

011688  
ze

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FACULTAD DE INGENIERIA

"GUIA PARA LA CREACION DE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA"

GUILLERMO SIERRA JUAREZ

TESIS

PRESENTADA A LA DIVISION DE ESTUDIOS DE

POSGRADO DE LA

FACULTAD DE INGENIERIA

DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERIA

(INVESTIGACION DE OPERACIONES)

CIUDAD UNIVERSITARIA

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES

LOS QUIERO MUCHO.

A MIS HERMANOS :

LETY

GER

MICKI

ALEX

CON MUCHO CARIÑO.

A MIS FAMILIARES

Y AMIGOS.

## AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a todos los que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo, en especial a las siguientes personas :

Al Dr. Gabriel Sánchez Guerrero por haber aceptado dirigir esta tesis. Siempre conté con su adecuada orientación y sus importantes comentarios sin los cuales no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

Al M.I. Javier Suarez por el apoyo que me brindó desde el inicio del proyecto así como sus valiosas sugerencias además del apoyo técnico que me facilitó para el desarrollo del trabajo.

Al Dr. Sergio Fuentes Maya por haber sido mi tutor durante la maestría y por haber aceptado formar parte del jurado de esta tesis.

A la M.I. Idalia Flores de la Mota por su apoyo como coordinadora de la maestría y por aceptar ser parte del jurado.

Al M.I. Arturo Fuentes Zenon el aceptar formar parte del jurado así como el apoyo técnico que me brindó para la impresión de la tesis.

# INDICE

## INDICE

### INTRODUCCION

### RESUMEN

<b>1. LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 DEFINICION Y FINALIDAD DE UNA EMPRESA.....	1
1.1.1 DEFINICION Y ELEMENTOS BASICOS DE UNA EMPRESA	
1.1.2 FINALIDADES DE UNA EMPRESA Y OTROS ELEMENTOS	
1.2 CLASIFICACION DEL SUBSECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN MEXICO.....	4
1.2.1 CLASIFICACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	
1.2.2 DISTRIBUCION POR ACTIVIDAD ECONOMICA Y POR REGION GEOGRAFICA	
1.3 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.....	8
1.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	
1.3.2 PROBLEMATICA DEL SUBSECTOR	
1.4 PERSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	11
1.4.1 LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FRENTE AL TLC	
1.4.2 ESTRATEGIA GUBERNAMENTAL	
CONCLUSIONES.....	15
BIBLIOGRAFIA.....	16
<b>2. EL EMPRESARIO.....</b>	<b>17</b>
2.1 NECESIDAD DE UNA ACTITUD SOCIAL MAS EMPRENDEDORA.....	18
2.1.1 VALOR DE LA EMPRESA COMO GENERADORA DE EMPLEOS	
2.1.2 NECESIDAD DE UNA SOCIEDAD MAS EMPRENDEDORA	
2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA...20	
2.2.1 VENTAJAS	
2.2.2 DESVENTAJAS	
2.3 EL EMPRENDEDOR.....	22
2.3.1 PERFIL DEL EMPRENDEDOR	
2.3.2 PLAN GENERAL DEL EMPRENDEDOR	
CONCLUSIONES.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27
<b>3. ASPECTO LEGAL.....</b>	<b>28</b>
3.1 ESTRUCTURA LEGAL DE UNA EMPRESA PEQUEÑA.....	29
3.1.1 INTRODUCCION	
3.1.2 PROPIEDAD UNICA O PERSONA FISICA CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES	
3.1.3 SOCIEDAD O PERSONA MORAL	
3.2 LICENCIAS Y PERMISOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA PEQUEÑA EMPRESA.....	35
3.2.1 PERMISOS, LICENCIAS Y AVISOS NECESARIOS.	
3.2.2 OBLIGACIONES LABORALES	
3.2.3 VENTANILLA UNICA DE GESTION	

3.3	TRAMITES FISCALES.....	40
3.3.1	IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)	
3.3.2	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	
3.3.3	IMPUESTO AL ACTIVO	
3.3.4	TRAMITES E INCENTIVOS FISCALES	
3.3.5	PERSPECTIVAS FISCALES	
	CONCLUSIONES.....	43
	BIBLIOGRAFIA.....	44
4.	FINANCIAMIENTO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS.....	45
4.1	FINANCIAMIENTO PARA LA CREACION DE EMPRESAS.....	46
4.1.1	INTRODUCCION	
4.1.2	INVERSION PERSONAL	
4.1.3	FAMILIARES Y AMIGOS	
4.1.4	SOCIOS	
4.2	APOYOS DE NACIONAL FINANCIERA.....	48
4.2.1	INTRODUCCION	
4.2.2	PROGRAMA PROMYP	
4.2.3	PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION	
4.2.4	PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLOGICO	
4.2.5	PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA	
4.2.6	PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS	
4.2.7	PROGRAMA MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE	
4.2.8	PERSPECTIVAS DE FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL	
4.3	OTRAS FUENTES DE APOYO.....	51
4.3.1	INTRODUCCION	
4.3.2	CAPITAL DE RIESGO	
4.3.3	SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITAL (SINCAS)	
4.3.4	INCUBADORA DE EMPRESAS	
4.3.5	DESPRENDIMIENTOS	
4.3.6	FRANQUICIAS	
4.4	GRUPOS FINANCIEROS PARA EMPRESAS YA ESTABLECIDAS.....	55
4.4.1	BANCA COMERCIAL	
4.4.2	ALMACENES GENERALES DE CREDITO	
4.4.3	ARRENDADORAS FINANCIERAS	
4.4.4	SOCIEDADES DE AHORRO Y PRESTAMO	
4.4.5	UNIONES DE CREDITO	
4.4.6	EMPRESAS DE FACORAJE FINANCIERO	
	CONCLUSIONES.....	58
	BIBLOGRAFIA.....	59
5.	PLANIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	60
5.1	INTRODUCCION.....	61
5.1.1	RESUMEN	
5.1.2	LA INDUSTRIA	
5.1.3	LA EMPRESA	
5.1.4	LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	
5.2	PLAN DE MERCADOTECNIA.....	63
5.2.1	ANALISIS DE MERCADO	
5.2.2	PLAN PARA INTRODUCIRSE EN EL MERCADO	
5.2.3	PLANES DE DISEÑO PARA AFINAR EN DETALLE SU PRODUCTO	

5.3	PLAN DE PRODUCCION.....	67
5.3.1	ASPECTOS DEL PLAN DE PRODUCCION	
5.3.2	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
5.3.3	PLAN DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	
5.4	EL PLAN FINANCIERO.....	70
5.4.1	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	
5.4.2	PRESUPUESTO DE CAJA	
5.4.3	BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO	
5.4.4	GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y CONTROL DE COSTOS	
5.4.5	PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO	
	CONCLUSIONES .....	73
	BIBLIOGRAFIA .....	74
6.	CONCLUSIONES GENERALES .....	75
7.	BIBLIOGRAFIA.....	81

## INTRODUCCION

En la actualidad existe un buen número de personas que poseen brillantes ideas sobre la creación o comercialización de productos o servicios además del deseo de trabajar por cuenta propia; es decir les gustaría crear su propia empresa o negocio. Dentro de este grupo de personas es posible encontrar aquellas que vienen de medios completamente diferentes al empresarial y que por lo tanto no tienen la más mínima idea de como poder llegar a implantar su propia empresa.

Este trabajo esta dirigido especialmente a este grupo de personas es decir a emprendedores potenciales con la necesidad de conocer los elementos básicos para la creación de empresas.

Es importante que los emprendedores cuenten con este tipo de apoyo para facilitar el proceso de convertirse en verdaderos empresarios y de esta manera cubrir la creciente necesidad que nuestro país tiene de empresas, debido a su íntima relación con la generación de riqueza y la creación de empleos.

El tema de la creación de empresas ha sido tratado desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo los libros de autores norteamericanos tienen la característica principal que son muy prácticos sin embargo se presenta un problem al comparar la situación que se vive en Estados Unidos con la de México ya que ambos países son muy diferentes las condiciones políticas, económicas, culturales y hasta administrativas.

Otro tipo de publicaciones sobre el mismo tema son las desarrolladas por el mismo gobierno a través de NAFINSA. Pueden considerarse prácticas algunas de ellas aunque en otras se da mucha importancia a aspectos de formalidad y esto las hace menos interesante para los emprendedores. Además debe considerarse que algunos están escritos desde el punto de vista de las personas que trabajan en el gobierno.

Existen también los libros escritos por empresarios mexicanos y basados en experiencias propias en la creación de negocios. La generalidad de estos libros es que son poco técnicos pero escritos de forma muy amena.

Una de las aportaciones de este trabajo radica en que esta planteado desde el punto de vista de alguien quien desconocía completamente el medio y que a través de un trabajo de investigación reunió la información en forma adecuada, de tal suerte que se diseñó una secuencia de procedimientos necesarios para poder llegar a la creación de una empresa. Del trabajo de reunión de la información se seleccionaron los puntos más importantes y actuales de las publicaciones que ya existían y se logra al final un trabajo muy completo y de actualidad.



De esta manera cualquier persona interesada en abrir su propia empresa se ahorrará una investigación larga al leer esta tesis y si se quiere profundizar en algún punto se cuenta con referencias necesarias. Otras aportaciones que son de interés son las sugerencias hechas a partir de las conclusiones, que si llegan de alguna forma a ser utilizados pueden mejorar la situación de futuras empresas.

Se propone, entonces, una guía rápida de información para los interesados en iniciarse en el ambiente empresarial y de crear su propia empresa y que desconozcan el medio por completo.

## RESUMEN

El trabajo pretende ser una guía rápida de información para los interesados en iniciarse en el ambiente empresarial y que desconozcan el medio completamente.

Esta tesis esta diseñada de manera general para que responda a los cuestionamientos básicos a una persona que investiga sobre el tema. Sin embargo cada capítulo puede considerarse independiente de los otros en cuanto a su estructura y contenido por lo que también puede servir como un manual de consulta para ciertos tópicos individuales.

El primer capítulo introduce al lector en el ambiente de las pequeñas empresas. Se parte de su definición, clasificación, antecedentes y perspectivas ubicándolas en el marco nacional y resaltando la verdadera importancia de ellas.

La segunda parte del trabajo señala la importancia de fomentar una cultura de emprendedores debido a la creciente necesidad que el país tiene de empresas. También se menciona en esta parte el perfil ideal del emprendedor así como las ventajas y desventajas de trabajar por cuenta propia.

En cuanto al aspecto legal debe de considerarse el tipo de estructura legal que se va a elegir y cuales son las ventajas de cada una de ellas. También es necesario saber los permisos y licencias, así como los tipos de impuestos que se pagaran para que el establecimiento y operación de la empresa se encuentre dentro del marco de la legalidad. Todo esto se estudiará en el capítulo tres.

El capítulo cuatro resulta de gran importancia, ya que menciona las posibles fuentes de financiamiento de organismos públicos y privados para el apoyo económico de las pequeñas empresas.

En la última parte del trabajo se sugiere una forma de planear una pequeña empresa y que es conocida como el plan de negocios. Este plan es importante para el éxito del negocio ya que en este el emprendedor se justifica a él y a las personas que lo rodean el proyecto sobre la viabilidad económica del mismo.

Cada uno de los capítulos cuenta con su bibliografía propia así como las conclusiones del mismo. Al terminar de leer el trabajo se espera que el lector cuente con la información básica que necesita para su proyecto así como la dirección a seguir hacia la implantación de su idea.

## *CAPITULO 1*

# 1. LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

## 1.1 DEFINICION Y FINALIDAD DE UNA EMPRESA

### 1.1.1 DEFINICION Y ELEMENTOS BASICOS DE UNA EMPRESA

Prácticamente todos los libros de administración tienen su propia definición de lo que es una empresa, aunque todas son muy similares. Nosotros tomaremos la más común la cual dice:

Una empresa es una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, y en la mayoría de los casos mediante un lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa independientemente de su origen y naturaleza.

Podemos decir que el establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño de una empresa busca una utilidad a través de la manufactura y comercialización de un producto o de la realización de un servicio y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el obtener una utilidad o ganancia a través de la operación de la compañía.

Además de ofrecer una definición de empresa, es conveniente mencionar los elementos básicos que la forman. Estos elementos son: bienes materiales, hombres y sistemas.

#### BIENES MATERIALES

Están integrados por edificios, instalaciones, maquinaria y equipo que tienen, entre otras funciones multiplicar la capacidad productiva del ser humano.

También forman parte las materias primas, materiales auxiliares, productos terminados y por supuesto el dinero.

#### HOMBRES

Son el elemento activo de las empresas y está formado por obreros, empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

## SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas y la relación entre ellas.

Entre los sistemas que podemos mencionar se encuentran los de producción, ventas, finanzas, organización, administración etc.

Otra forma de aclarar lo que es una empresa es ubicar cuáles son sus objetivos o fines.

### 1.1.2 FINALIDADES DE LA EMPRESA EL EMPRESARIO Y OTROS ELEMENTOS

#### FINALIDAD DE LA EMPRESA

Se debe distinguir claramente entre los fines de una empresa y los de un empresario para evitar confusiones. A continuación se mencionan los fines de una empresa objetivamente considerada :

- a) Su fin inmediato es vender los bienes o servicios que el produce.
- b) Fines mediatos, esto supone un análisis de lo que se busca a partir de la producción y venta de bienes y servicios. En México anteriormente se observaba una diferencia entre empresas pública y privada ya que la primera buscaba en primer lugar satisfacer una necesidad de carácter social y no tanto un beneficio económico. Sin embargo con las nuevas políticas gubernamentales y la democratización mundial, esto ha ido cambiando y las empresas públicas ahora buscan también un beneficio económico y las privadas un mayor servicio al cliente.

#### FINALIDADES SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO

Los empresarios son individuos que conciben una idea para una nueva empresa; reúnen los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para iniciarla, ponerla en operación y hacerla crecer; y por lo tanto soportan la mayor parte del riesgo personal y financiero.

La finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas : esto es lo que mueve a todo empresario privado a crear, mantener y desarrollar la empresa aunque también existen finalidades colaterales como: la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el abrir fuentes de trabajo, el control del mercado etc.

## FINALIDADES DE OTROS ELEMENTOS

Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de la posición social, la garantía de un futuro etc.

El obrero también busca un salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, desarrollo personal etc.

El inversionista trata de obtener créditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión etc.

## 1.2 CLASIFICACION DEL SUBSECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN MEXICO

### 1.2.1 CLASIFICACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

CLASIFICACION CUANTITATIVA (BASADA EN NUMERO DE EMPLEADOS Y VOLUMEN DE VENTAS )

La población empresarial en México está constituida por cuatro sectores de actividad económica ó giros: Manufactura, construcción, comercio y servicio de acuerdo con las recomendaciones internacionales de la Organización de Naciones Unidas (ONU), y la actual Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de los censos económicos de 1989. Además se clasifican en tres tamaños: microempresas, pequeña empresa y mediana empresa de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), tomando como base el volumen anual de ventas y el número total de personal ocupado, dicha clasificación es la siguiente :

**MICROEMPRESAS :** Son los pequeños negocios (en cualquiera de los cuatro giros) que llegan a manejar hasta 110 salarios mínimos anuales como nivel de venta anual y poseen de uno a quince empleados.

**PEQUEÑAS EMPRESAS :** Son las que manejan de 111 salarios mínimos anuales a 1,115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados.

**MEDIANAS EMPRESAS :** Son aquellas que manejan un volúmen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos anuales a 2,010 y de 101 a 250 empleados.

Para que una empresa se coloque dentro de la clasificación debe de cumplir al mismo tiempo, las condiciones de volúmen de ventas y de número de empleados.

La clasificación de la SECOFI obedece principalmente a factores cuantitativos y puede ser enriquecida o complementada por factores cualitativos como los que a continuación se mencionan.<sup>1</sup>

#### COMPLEMENTACION CUALITATIVA

Para una descripción más precisa resulta importante incorporar criterios y parámetros cualitativos tales como la tecnología aplicada, tipo de producción, características del empresario, utilización de las ganancias.

---

<sup>1</sup> Según referencias 4 y 5 de Nafinsa

1) Tecnología aplicada : Es la utilizada en la fabricación de los productos.

2) Tipo de producción : Es la forma estandar de producir tomando en cuenta la cantidad y el valor agregado.

3) Características del empresario : Se toma en cuenta su creatividad, su escolaridad y capacidad de planificación.

4) Utilización de las ganancias : Es el destino de las utilidades de una empresa.

#### MICROEMPRESAS

1) Esencialmente su tecnología es manual y en ocasiones se llega a utilizar herramientas eléctricas.

2) Su tipo de producción es artesanal en miniseries de fabricación o individual además muy pequeñas y baratas.

3) El talento de los pequeños empresarios en general es débil y con escolaridad baja.

4) Las ganancias son para consumo personal y para mejorar el nivel de vida.

#### PEQUEÑAS EMPRESAS

1) Se utiliza maquinaria y la producción es semiautomatizada.

2) Su producción son pequeñas series con mayor valor agregado que en el caso anterior.

3) Poseen mayor talento empresarial y su nivel de educación oscila entre medio y superior.

4) Utilizan el capital acumulado para autofinanciamiento.

#### MEDIANAS EMPRESAS

1) En general es semiautomatizada y automatizada.

2) Las producciones son de tamaño mediano y con un valor agregado más alto.

3) Tienen fuerte talento empresarial y en general educación superior.

4) Acumulación de capital fijo de trabajo y ahorro para autofinanciamiento.

\* Aunque existen gran cantidad de factores cualitativos con los que puede evaluarse una empresa, solo se han mencionado algunos de los más representativos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Según referencia No 7



### 1.2.2 DISTRIBUCION POR ACTIVIDAD ECONOMICA Y POR REGION GEOGRAFICA

#### DISTRIBUCION POR ACTIVIDAD ECONOMICA

En el contexto empresarial mexicano la micro, pequeña y mediana empresa (EMPYM), representan el 98 % del total de empresas del país, el restante 2% lo constituyen las empresas grandes y gigantes. Dentro del subsector del EMPYM el 97 % son micro, y el restante 3 % son empresas pequeñas y medianas.

En el subsector de EMPYM tomando en cuenta la distribución por cada sector de actividad económica tenemos el siguiente esquema:

ACTIVIDAD ECONOMICA	PORCENTAJE
Servicios	31.3
Comercio	57.4
Manufacturero	10.3
Construcción	1.0

En el sector de servicios se excluyen los prestados por el sector público.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Datos basados en la referencia No 4

## DISTRIBUCION POR REGION GEOGRAFICA

Las EMPYM se distribuyen en las 32 entidades del país en cerca de 465 ciudades. Y de acuerdo a la región ocupan los porcentajes siguientes :

	REGION	ESTADOS	%
1	CENTRO	D.F., EDO.MEXICO, MORELOS	21.4
2	NOROESTE	COAHUILA, N. LEON, TAMAULIPAS	11.4
3	OCCIDENTE	NAYARIT, JALISCO, COLIMA MICHOACAN	11.5
4	NORESTE	B. CALIFORNIA NORTE Y SUR, SONORA, SINALOA	8.0
5	NORTE	CHIHUAHUA, DURANGO, ZACATECAS	5.2
6	CENTRO NTE	S. LUIS POTOSI, GUANAJUATO, QUERETARO	8.6
7	CENTRO SUR	GUERRERO	13.0
8	ORIENTE	PUEBLA, TLAXCALA, VERACRUZ HIDALGO	11.7
9	SUR	TABASCO, CHIAPAS, OAXACA	6.0
10	SURESTE	YUCATAN, CAMPECHE, QUINTANA ROO	3.2

<sup>4</sup> Nuevamente información de la referencia 4

## 1.3 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

### 1.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Podemos considerar que la industria nacional nace como tal a fines del siglo pasado durante el Porfiriato. Desde esta época convivieron a la par las grandes empresas extranjeras concesionadas por Porfirio Díaz y las pequeñas empresas nacionales, abasteciendo estas últimas al mercado interno con productos que no les interesaba producir a las otras como es el caso de las industrias textiles, curtidería, artesanías, velas, jabones, herramientas de labranza, productos alimenticios etc. De esta manera la incipiente industria nacional, formada por talleres artesanales y los grandes monopolios convivieron durante esta etapa.

En el período 1910 - 1940 debido a la inestabilidad del período revolucionario y post-revolucionario la industria nacional no pudo consolidarse y la extranjera tomó la decisión de irse debido a las políticas de nacionalización instrumentadas por los gobiernos revolucionarios.

Fue hasta 1940 en que con la expropiación petrolera y la paz social en México, fue posible impulsar los planes de industrialización y con ello iniciar el modelo llamado de sustitución de importaciones que esencialmente consistió en establecer una economía cerrada a la competencia exterior.

La política de industrialización en México ha sido el motor de crecimiento económico en las últimas cinco décadas. La estrategia de sustitución de importaciones aumentó en forma considerable la participación industrial dentro del producto interno bruto (PIB) y convirtió a este sector en una de las fuentes más dinámicas de generación de empleos. Esta estrategia transformó la economía rural del país en una economía urbana y creó una estructura sectorial diversificada.

En el período 1940 - 1980 en que sin duda se generó el gran salto de la industrialización nacional basada en la expropiación petrolera y la intervención del estado, a pesar de las limitaciones y de no haber sido totalmente independiente, fue a partir del modelo anteriormente mencionado que la pequeña y empresa de origen nacional tuvo con gran esfuerzo su etapa de desarrollo.

Durante este período volvieron a coexistir las industrias nacionales con los monopolios transnacionales que motivados por las ventajas que ofrecía el Estado en manera de subsidios regresaron a establecerse a México. Al mismo tiempo convivieron con las grandes empresas paraestatales, quienes vinieron a significar un enorme subsidio debido a los insumos baratos que proporcionaba tales como : electricidad, combustible, fertilizantes etc.

En este contexto, la pequeña empresa nació y creció en ramas en las que no llegaron a competir con las industrias transnacionales, ni con las estatales. Muchas de ellas lograron madurar y convertirse en adultas, otras continuaron con su condición modesta atendiendo a un pequeño segmento del mercado y otras fueron desplazadas por transnacionales.

De esta forma las pequeñas empresas aprovecharon ciertas ramas donde podía tener una libre competencia como es el caso de la industria textil, del vestido, de muebles, de productos alimenticios, dulces y chocolates, galletas, bebidas alcohólicas, juguetes, artesanías etc.

Sin embargo el proceso de industrialización en el marco de una economía cerrada a la competencia exterior generó altos costos, bajos niveles de calidad, rezago tecnológico, y una asignación ineficiente de los recursos que limitó la capacidad de crecimiento de la economía. Si bien el auge petrolero de los sesentas y setentas aumentó el ingreso nacional, postergó, sin embargo la corrección de estos problemas estructurales e incluso los agravó debido a que existían y no se les daba atención.

En 1982 se puso de manifiesto la inflexibilidad del aparato productivo para enfrentar cambios no previstos en el panorama económico. Como consecuencia de la crisis los niveles de inversión y empleo descendieron.

### 1.3.2 PROBLEMATICA DEL SUBSECTOR

Antes de la apertura comercial algunas de las características típicas de las pequeña y mediana empresa eran:

Para la pequeña empresa

- Sistemas de producción artesanal o con tecnología obsoleta.
- Los locales de las fábricas en varios casos eran las mismas casas o pequeños talleres artesanales que no cubrían las condiciones de seguridad, higiene ni un adecuado control de calidad.
- Los medios de transporte eran una o dos camionetas o incluso el automóvil del mismo propietario.
- Hasta épocas muy recientes este sector empezó a pagar impuestos.
- El pequeño empresario no poseía estudios y por vía práctica obtenía los conocimientos necesarios para su desarrollo.

Algunas características de la mediana empresa eran:

- En varios casos producían con maquinaria obsoleta.
- Requerían y requieren de financiamiento de la banca comercial, por lo que se genera disminución en las ganancias.
- Penetran en tiendas de regular tamaño.
- Por lo general la mediana empresa si produce desechos tóxicos y contaminantes.

Como hemos visto la contribución de este subsector no es de manera alguna modesta sino por el contrario el grueso de la población nacional esta integrado por este grupo. Varias de las características anteriores de las pequeñas empresas continúan hasta la fecha por lo que este subsector es vulnerable y requiere de un gran apoyo durante el Tratado de Libre Comercio (TLC).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La información de esta sección proviene de la referencia No. 6

## 1.4 PERSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

### 1.4.1 LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FRENTE AL TLC

Desde el planteamiento inicial del Tratado de Libre Comercio (TLC), su aprobación y su puesta en práctica, este se ha convertido en un tema de gran polémica. Existe la posición que lo defiende y garantizan la conveniencia para México del mismo encabezados por el gobierno. Y por otra parte existen algunos grupos que se niegan a aceptar que tenga resultados positivos para nuestro país.

De tal manera que el TLC siendo un instrumento económico destinado al comercio entre los tres países de Norte América se ha convertido en un tema de discusión política tanto en México como en EUA.

Debido al salto del TLC a la política es muy difícil pronosticar su verdadero papel en el futuro del país. Por lo tanto lo que a continuación se escribe es una breve reflexión tratando de ser lo más objetivo posible, a partir de la información de las secciones anteriores.

Desde la apertura comercial de México se ha venido registrando un déficit en la balanza comercial y que únicamente puede ser cubierto con mayor endeudamiento o con inversión extranjera. Por lo tanto es lógico suponer que con el TLC la situación se mantendrá igual mientras no se equilibre la balanza entre exportaciones e importaciones.<sup>2</sup>

De secciones anteriores hemos visto las características de la pequeñas empresas y su situación general es que se encuentran en un cierto nivel de rezago con respecto a las empresas internacionales. Si bien es cierto que en el plazo de 50 años que las empresas tuvieron para madurar muchas lo hicieron, también es cierto que varias de ellas todavía no están en posición de enfrentar una fuerte competencia. Prueba de lo anterior es que desde la apertura comercial gran cantidad de empresas han quebrado en diversas áreas como la textil, del acero, del juguete etc.

Aunque los negociadores de México para el TLC afirman haber tomado las precauciones necesarias en común acuerdo con los representantes de cada rama comercial para establecer el plazo adecuado de desgrave, es probable que en algunos casos se llegue a repetir la situación que se vivió durante la apertura.

---

<sup>2</sup> Referencia No. 6

Sin realizar un profundo análisis, es obvio concluir que las pequeñas empresas en la mayoría de los casos continúan en una situación de atraso y no podrá librar una buena batalla con la competencia extranjera. Esto por supuesto traerá consigo sus correspondientes consecuencias sociales y económicas.

Por otra parte con miras a la apertura comercial y el TLC el gobierno ha pretendido modernizar y actualizar al subsector de la donde se encuentra la pequeña empresa con el fin de competir en igualdad de circunstancias y de esta manera incrementar el potencial exportador de México. Tal proyecto se pretendió llevar a cabo a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el " Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior" 1990 - 1994 de los Estados Unidos Mexicanos cuyo objetivo y planes se explican en la siguiente sección.<sup>3</sup>

De lo anterior podemos concluir lo siguiente : En las circunstancias actuales las pequeñas empresas difícilmente podrán competir en igualdad de condiciones con las empresas extranjeras, ante esta situación el gobierno pretende actualizar y capacitar a las empresas que se encuentran dentro de este sector para poder librar una batalla justa. Finalmente el reto queda ahí tanto para los empresarios, como para el gobierno, los primeros en saber aprovechar las oportunidades que se les están brindando y los segundos en darle realidad y eficacia a su plan.

---

<sup>3</sup> Referencia No. 5

#### 1.4.2 ESTRATEGIA GUBERNAMENTAL

##### SINTESIS DEL PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA (SECOFI)

A continuación se presenta un resumen del programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana empresas. En donde se plantea la problemática inicial y la estrategia que desde el gobierno pasado se ha seguido para resolver los problemas mencionados en la sección anterior.

La problemática que presenta la industria del subsector mencionado se puede resumir en los siguientes puntos :

Marginación del subsector respecto de apoyos y créditos por falta de garantías y avales ; Escasa cultura tecnológica, así como poco interés de las actividades en común ; Máquinaria y equipo obsoleto y tendencia a la improvisación ; Falta de seguridad, higiene, personal calificado y estándares de trabajo además de un deficiente abasto de insumos.

El primer enunciado pueden ser solucionado por el sector público. Mientras que los restantes son producto del modelo de industrialización que prevaleció hasta años recientes.

La superación del problema requiere de la participación de los industriales, las organizaciones gremiales y las entidades gubernamentales.

Entre los objetivos específicos del programa estan algunos como los siguientes:

- Fortalecer el crecimiento del subsector mediante cambios en la forma de producir y comercializar.
- Elevar el nivel tecnológico y de calidad así como apoyar la descentralización y la simplificación administrativa.
- Promover la creación de empleos y propiciar la inversión en el sector social.

#### ESTRATEGIA

La estrategia a seguir del gobierno es la siguiente :

- El fomento al subsector debe concretarse en un incremento sustancial a la eficiencia productiva, que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea el TLC.



- Elevar la calidad y promover la capacitación a todos los niveles.
- Impulsar la participación del subsector en el mercado de exportación.
- Fomentar la especialización del subsector en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Continuar con la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.
- Convocar a los organismos del sector privado y social para que apoyen a este programa.

Una vez definidos los objetivos y las estrategias el gobierno cuenta ya con los instrumentos y líneas de acción a seguir entre los que toma en cuenta : la organización interempresarial, los servicios de enlace de SECOFI, la cultura de la calidad total y las fuentes especiales de financiamiento.

De la misma manera que en los puntos anteriores también existirá impulso en las siguientes áreas : inversiones, agroindustria, sistemas de información y fomento.

La modernización del subsector tendrá efectos trascendentales al permitir el aprovechamiento de los recursos y la mano de obra. De esta manera se tendrá mayor eficiencia y calidad de producción, y una participación más significativa en el comercio internacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Para mayor información consultar referencia No. 5

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

Prácticamente no pasa semana sin que en alguna revista ó periódico aparezca algún artículo que hable sobre la problemática que ya todos conocen de la pequeña empresa.

Tratando de ser realistas y objetivos a pesar de los grandes logros macroeconómicos de la administración anterior, la situación para las pequeñas empresas fué y sigue siendo muy difícil.

Aunque en el gobierno se tenía conocimiento del problema y la voluntad de resolverlo mediante el "Programa para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa". El plan no tuvo la certeza de volverse eficaz en la práctica y como otros tantos proyectos fue frenado por el aparato burocrático.

Debe también de reconocerse que el rezago de las pequeñas empresas tuvo su origen en el sistema económico que predominó hasta los setentas y al auge petrolero por el que nuestro país atravesó ya que postergó la corrección de los problemas.

Para nadie es un secreto que desde la apertura comercial han desaparecido una gran cantidad de empresas debido a la desventaja con la competencia. Con el Tratado de Libre Comercio se espera que se repita la situación en algunos sectores. Pero a pesar de lo anterior no debe de temerse a la competencia ya que a largo plazo también tiene su recompensa y también traerá consigo nuevas oportunidades.

Debido a la situación mencionada el hablar de creación de empresas puede escucharse como algo imaginario para un gran número de personas. Pero aquí es donde se debe reconocer que la creación de empresas esta fuertemente ligada a la creación de riqueza y a la generación de empleos de un país.

El nuevo gobierno tiene como uno de sus grandes retos formular un programa verdaderamente eficiente que rescaté a las pequeñas empresas de la situación en que se encuentra y que apoye la creación de las nuevas. Existen en la actualidad personas con mucha experiencia y gente con ideas que pueden participar en la formulación del nuevo programa.

## BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO I

- [1] Casillas F.J. " Acerca de la planificación de la pequeña y mediana industria ", México, Limusa, 1988.
- [2] Rodriguez L. "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa ", Ohio USA, South Western Pu, 1991, pp 250.
- [3] Ronald Edwards, "El desarrollo de una empresa, creación y organización ".
- [4] "La micro, pequeña y mediana empresas ", NAFINSA E INEGI, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.
- [5] "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro,pequeña y mediana " 1991-1994 SECOFI.
- [6] Ortiz Wadgymar A. " La pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el Tratado de libre comercio ", México Vol. XXIV, Num 93, Abril- Junio 1993, Problemas del desarrollo.
- [7] Montes de Oca, "La micro y pequeña empresas, una delimitación " , Septiembre de 1993, El Financiero.

## *CAPITULO 2*

## 2. EL EMPRESARIO

### 2.1 NECESIDAD DE UNA ACTITUD SOCIAL MAS EMPRENDEDORA

#### 2.1.1 VALOR DE LA EMPRESA COMO GENERADORA DE EMPLEOS

No es posible hablar de generación de empleos y riqueza sin hacer referencia a la creación de nuevas empresas o a la ampliación de las ya existentes.

La creación de empleos que no está ligada a la creación de riqueza no beneficia a la sociedad en su conjunto, sino al contrario la vuelve menos productiva desde el punto de vista económico.

Un emprendedor es un instrumento para crear empresas que nuestra sociedad necesita, ya que el desarrollo de nuestro país depende en gran medida de los emprendedores.

Con el desarrollo del espíritu emprendedor se genera un número más grande de emprendedores y esto provoca la competencia. La competencia entre las empresas asegura un mejor nivel de vida a los consumidores, ofrece un mayor número de productos y servicios, aumenta el empleo y disminuye costos a favor del consumidor.

No es necesario que la empresa sea grande para que desempeñe los papeles de responder a la demanda de los consumidores, crear productos y servicios, mantener o disminuir la competencia, generar empleos y contribuir al crecimiento económico. Todos estos papeles los desempeña bien la empresa pequeña, de hecho debido a su tamaño presenta algunas ventajas sobre las grandes como son:

Una empresa pequeña es más flexible para hacer frente a los cambios del medio socio - económico. Debido a su estructura sencilla le permite reaccionar más rápidamente a los cambios inesperados.

Además en la pequeña empresa la relación con empleados y clientes es bastante personalizada, lo que permite conocer mejor a sus clientes y consumidores.

#### 2.1.2 NECESIDAD DE UNA SOCIEDAD MAS EMPRENDEDORA

Para que un emprendedor surja y se desarrolle tiene que existir un medio favorable que le brinde empatía. En cuanto más acogedor sea el ambiente social, el ser emprendedor se manifiesta con mayor vitalidad.

Una sociedad es más favorable al espíritu emprendedor en la medida que es más acogedora a otros grupos y abierta a diferentes formas de pensar y a las minorías.

Esta actitud acogedora y esta apertura deben manifestarse con hechos :

- Tanto en la familia como en la escuela
- Así como en el desarrollo de una cultura favorable al espíritu emprendedor.

#### PAPEL DE LA FAMILIA Y DE LA ESCUELA

En la familia los padres deben tener el cuidado de no matar la creatividad de sus hijos sino por el contrario ayudarlos a aprovecharla y desarrollarla.

En la escuela el niño debe contar con una gran variedad y riqueza de relaciones en su entorno. El sistema escolar debe valorar suficientemente la creatividad, la individualidad y la función emprendedora de los alumnos.

#### UNA CULTURA DE EMPRENDEDORES

Algunos de los criterios para impulsar una cultura más emprendedora pueden ser los siguientes:

- Despertar y animar los recursos humanos en potencia ya que son la clave del desarrollo económico de una comunidad.
- Poner a disposición los medios necesarios al grado de que la creación de empresas aparezca como una actividad económica y técnicamente posible

Como miembro de la comunidad cada uno puede jugar un papel importante en la creación y supervivencia de nuevas empresas. En el apoyo a los empresarios es donde se debe manifestar el espíritu de acogida y de apertura que la sociedad les debe tener.

También es en la educación que se da en la familia y en la escuela donde se asegura la formación de emprendedores del futuro. Si nuestra sociedad tiene actualmente una necesidad casi inagotable de emprendedores competentes y generosos, esto no significa que ellos deban sacrificarse sin recompensa alguna.

## 2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA

### 2.2.1 VENTAJAS

Para operar e integrar una empresa propia se necesita invertir tiempo, dinero y esfuerzo. A cambio de la oportunidad de tener una empresa propia, se sacrifican algunos beneficios que los empleados dan por hecho: un trabajo y sueldo fijos, días de descanso obligatorios, vacaciones pagadas e incapacidades, un plan de seguros de la empresa y la facultad de abandonar el trabajo al final del día. Es lógico que se quiera saber que esperar como recompensa de la inversión, no sólo en términos monetarios sino en satisfacción.

El tener una empresa propia ofrece ventajas como las que a continuación se mencionan:

**CONTROL** - Se tiene la autoridad para tomar decisiones. Como dueño se tiene el poder de dirigir todas las actividades de la empresa.

**LIBERTAD CREADORA** - Las ideas y talento pueden expresarse con libertad sin las restricciones impuestas por políticas fijas y las necesidades de seguir los canales.

**BENEFICIOS** - Mientras más éxito tenga la empresa, se tiene más dinero. Así como los salarios de los empleados dependen por lo general de la aceptación del presupuesto y aumento en el costo de vida, el del empresario depende directamente del desempeño.

**SEGURIDAD EN EL TRABAJO** - El dueño de la empresa no puede ser despedido u obligado a retirarse.

**ORGULLO** - La satisfacción de saber que se ha hecho una empresa exitosa a través de los propios esfuerzos.

### 2.2.2 DESVENTAJAS

Pero el ser emprendedor y querer ser propietario de su propia empresa tiene sus desventajas como son:

**RIESGO DE LA INVERSION** - Si la empresa fracasa se puede perder toda la inversión. Además, se pueden arriesgar los bienes personales.

**JORNADAS LARGAS** - El mantener una empresa rara vez toma ocho horas en especial en un principio. Hay que estar preparado para trabajar doce horas al día para hacerla funcionar.

**FLUCTUACIONES DE INGRESOS** - En lugar de tener un sueldo fijo, los ingresos están sujetos a las altas y bajas de la empresa.

**RESPONSABILIDAD** - La libertad de tomar decisiones implica el deber de repaldarlas. Uno es responsable de cualquier cosa que salga mal.

**PRESION** - La presión de satisfacer a los clientes, pagar la nómina y satisfacer la demanda de los acreedores siempre existe.

**REGLAMENTOS** - Se tienen que cumplir la leyes federales, estatales y locales.

Algunas personas le dan mayor peso a las ventajas y otras a las desventajas. Los emprendedores siempre le dan más valor a las ventajas y no son felices hasta que trabajan para ellos mismos, sin embargo otras personas prefieren trabajar para un patrón. Por lo tanto al planear una empresa es importante tener en cuenta las necesidades y deseos de cada quien.



## 2.3 EL EMPRENDEDOR

### 2.3.1 PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Un emprendedor es una persona que comienza reconociendo una necesidad a satisfacer y organiza los recursos económicos para salir al frente de una necesidad especial.

En el ser emprendedor hay un elemento de invención y de descubrimiento, sin embargo no todas las invenciones o descubrimientos llegan a ser éxitos comerciales.

El elemento clave de ser emprendedor es la organización de los recursos para la creación de un producto o la prestación de un servicio.

Se debe mencionar que existen algunos factores externos que favorecen la actitud empresarial de la gente y entre algunos de ellos se pueden mencionar los siguientes :

- Que los padres hayan siempre trabajado por cuenta propia
- El que los padres radiquen en la ciudad pero hayan nacido en interior del país
- El tipo de empresas en las que se ha trabajado
- La edad y el estado civil
- El nivel de estudios
- El sentimiento de competencia y la emoción al riesgo

Los estudiosos de las ciencias sociales han descubierto que la mayoría de los emprendedores comparten con frecuencia ciertos rasgos físicos y psicológicos y que los motivan valores similares. A continuación se enlistan algunas de las características generales de los emprendedores.

- Frente a un problema el emprendedor tiende a ser un individuo independiente y autónomo, busca la ayuda de un experto es decir de personas útiles sean amigos suyos o desconocidos.
- El emprendedor tiende a superar las metas que se ha fijado. Le resulta más satisfactorio revasar sus propios records que los de los demás.
- El emprendedor está movido más que por el poder por una necesidad de realización personal. El poder y el reconocimiento pueden derivarse del éxito, más no constituyen las motivaciones primarias del emprendedor.

- El emprendedor tiene una gran confianza en sí mismo, cree firmemente en sus capacidades y habilidad para alcanzar sus objetivos. No duda en enfrentarse a situaciones en las que el éxito o fracaso dependen de su propia actuación.

- El emprendedor es capaz de determinar el riesgo inherente a un proyecto. Acepta dicho riesgo cuando percibe que son elevadas las posibilidades de éxito. Aceptar el riesgo es una característica fundamental de ser emprendedor sin embargo este evitará todas las situaciones en las que los resultados dependen del azar o del esfuerzo de otros.

- El emprendedor está más motivado por su necesidad de autorealización, que por el dinero, el prestigio y el poder. Ve a las ganancias como un medio de evaluar su actuación y la realización de sus objetivos y para evaluar la situación general de la empresa.

- El emprendedor con frecuencia experimenta dificultades cuando la empresa crece, pues no está suficientemente interesado con la administración y prefiere las ocasiones para crear y hacer cosas nuevas.

Las características anteriores se encuentran en diferentes grados en cualquier emprendedores. Y en nuestra sociedad existe un buen número de personas que pueden convertirse en emprendedores.

Finalmente el proyecto de empresa debe responder a las expectativas de cada persona y a su estilo de vida. Cuando el proyecto no va de acuerdo con cada personalidad, se tendrá lugar a un conflicto entre sus objetivos personales y las necesidades prioritarias de la empresa, con consecuencias para ambas realidades.

Es necesario hacer que el proyecto este de acuerdo con su temperamento. El estudio que usted haga de su personalidad le va a permitir reorientar su proyecto, ver la posibilidad de otro tipo de empresa o pensar en incluir colaboradores cuyas aptitudes vengan a cubrir sus deficiencias personales.

### 2.3.2 PLAN GENERAL DE UN EMPRENDEDOR

A continuación se enlistan los pasos que una persona debe seguir para iniciar una empresa ( En cada uno de ellos se proponen los objetivos). Y que de manera global proporcionan al emprendedor un posible camino para ubicarse y seguir en dirección correcta hacia la implantación de su idea.

#### 1.- CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

a) Lo primero que se debe determinar es si existe el interés de ser emprendedor. Ya que al conocer la cantidad de trabajo y riesgos que un emprendedor enfrenta no muchas personas deciden perseverar con sus ideales. En caso de no existir el interés no tiene mucho sentido continuar adelante.

b) Se deben conocer las fortalezas y debilidades propias con el fin de saber con que ventajas se cuenta y la forma seleccionar a los colaboradores para forma cubrir las deficiencias propias.

#### II.- ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

El emprendedor debe empezar a familiarizarse con el área en la que se desea establecer el negocio. No sólo deben ser conocimientos teóricos sino también del medio que le rodea.

#### III.-DESARROLLO PROGRESIVO DEL EMPRENDEDOR

a) Adecuar actitudes personales a las oportunidades del mercado.

b) Un emprendedor necesita armónizar sus intereses personales y de empresario con el fin de obtener un equilibrio entre ambos.

#### IV.- INVOLUCRARSE EN EL SISTEMA DE LOS NEGOCIOS

Aquí se continúan ampliando los conocimientos referentes al área del negocio y se aumenta la familiaridad con el medio en el que se pretende implantar a la empresa.

#### V.- CONCEPCION DEL PROYECTO

a) Hacer una descripción concreta y detallada del proyecto

b) Verificar el mercado a fin de evaluar el posible éxito del proyecto.

Si hasta este momento el proyecto sigue siendo factible podemos continuar con el plan, y en caso de que no lo sea se termina y volvemos a seleccionar algun proyecto diferente, por esta razón nunca es conveniente casarse con un proyecto antes de verificar su viabilidad económica.

#### VI.- PLAN DE NEGOCIOS DE UN PROYECTO YA DEFINIDO

- a) Clasificar las principales funciones de la empresa.
- b) Hacer el presupuesto de diversas actividades.
- c) Por último se debe ajustar el proyecto teniendo en cuenta recursos y eventualidades.

Nuevamente aquí revisamos si cumplimos los requerimientos o nos regresamos.

#### VII.- IMPLANTACION

- a) Dependiendo de los recursos y del tipo de empresa se selecciona la estructura legal de la empresa.
- b) Organización de los recursos de que se dispone.
- c) Una vez cubierto lo anterior se inician las operaciones.

#### VIII.-EL EXITO

- a) Adaptar la vida privada a la de ser emprendedor
  - b) Adaptar el desarrollo personal a la vida de sociedad.
- Los dos puntos anteriores son muy importantes para alcanzar el éxito en los negocios y en la vida personal.

El plan anterior no es el único posible y puede que este mismo no se presente de manera ordenada pero la finalidad que tiene es proporcionarle al emprendedor potencial una visión muy general de los aspectos tanto personales como de planeación para llevar a cabo la implantación de su empresa.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO II

Es lógico pensar que si el país necesita de empresas entonces la sociedad necesita de emprendedores. Pero debido a los sistemas económicos anteriores nunca de ha dado un verdadero impulso a los emprendedores potenciales.

Un emprendedor es una persona fuertemente creativa y que no esta conforme en ningún lado hasta que puede trabajar para sí misma. Cuando hablamos de empresario inmediatamente nos viene a la mente la imagen de los grandes magnates industriales o comerciales siendo que cualquier persona que disponga de un negocio pequeño y que trabaja por cuenta propia es también un empresario.

Un emprendedor es una persona que tiene una brillante idea y que desea comercializarla o reproducirla. Si el carácter de esta persona y su medio ambiente le favorece entonces en el futuro contaremos con un empresario. Pero por el contrario sino cuenta con una gran seguridad en si mismo o el medio apropiado se convertirá en un potencial esperando a ser descubierto.

A nivel de educación superior ya ha empezado a tratarse de formar una cultura empresarial a través de ferias, concursos, conferencias, etc. En el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey siempre se ha caracterizado por el toque empresarial que le proporcionan a su alumnado. Recientemente otras Universidades públicas y privadas han imitado esta filosofía.

En el caso particular de la U.N.A.M. la Facultad de Contaduría y Administración es de las pocas que cuentan con un proyecto de formación empresarial. En ella se han empezado a proporcionar cursos a jóvenes emprendedores mediante un programa bien establecido en el que se lleva una materia obligatoria llamada " Taller de empresas juveniles" en el que la idea es simular la creación de una empresa tomando en cuenta los factores involucrados. El proyecto de la materia puede continuarse como trabajo de tesis al final de su carrera.

También en esa misma facultad se editan libros y publicaciones de tipo empresarial que son de gran actualidad y de aplicación en el medio empresarial mexicano.

Pero lo que se necesita es que a nivel gubernamental se realice un plan de apoyo a emprendedores y formé una cultura empresarial en México.

## BIBLIOGRAFIA DE CAPITULO II

- [1] Kishel Gregory F. " Como iniciar un nuevo negocio. Creación, marcha y permanencia ", México D.F., Limusa, 1992, pp191.
- [2] Conviertase en emprendedor " El Norte ", Desarrollo empresarial Mexicano " A.C.

## *CAPITULO 3*

### 3. ASPECTO LEGAL

#### 3.1 ESTRUCTURA LEGAL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

##### 3.1.1 INTRODUCCION

El tipo de estructura legal que se seleccione para una empresa nueva puede ser crucial para su éxito. La habilidad para tomar decisiones con rapidez, competir en el mercado y obtener más capital cuando sea necesario se relaciona en forma directa con la estructura legal de la empresa.

Existen dos formas a elegir para empresas pequeñas : Persona física o propiedad única y persona moral o sociedad. Las dos formas legales tienen sus ventajas y sus desventajas y lo que importa es saber el tipo con el que mejor funcionará cada una de las empresas.

##### 3.1.2 PROPIEDAD UNICA o PERSONA FISICA CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES

La propiedad única se da cuando la empresa tiene un solo dueño y lo más frecuente es que esta persona interviene directamente en la operación diaria de la empresa. La empresa pertenece a un único individuo y asume todas las obligaciones de esta, establecidas en el régimen fiscal estipulado en el capítulo IV de la ley de impuestos sobre la renta.

Como propietario único se tiene el control total de la empresa, y además se tiene toda la responsabilidad sobre ella. Se tienen todas las utilidades de la operación al igual que todas sus deudas y obligaciones,

##### VENTAJAS DE LA PROPIEDAD UNICA

- Como propietario único se tiene la libertad de administrar la empresa en cualquier manera legal que elija. Se puede expandir o limitar la empresa ; aumentar o disminuir productos y servicios; y contratar promover o despedir al personal. Esta facultad de tomar decisiones con rapidez, sin tener que esperar la aprobación de un comité, permite obtener ventaja de varias oportunidades.

- La propiedad única es la forma legal más sencilla y la más rápida de empezar a operar.

- En una propiedad única, todas las utilidades, son del propietario. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.

- Si se decide que se quiere hacer otra cosa , es muy sencillo liquidar la empresa. Sin tener que reconsiderar, dividir acciones o procesar papeles, solo se tiene que cesar las operaciones.



## DESVENTAJAS DE LA PROPIEDAD ÚNICA

- El propietario único es responsable por todas las deudas o juicios legales contra la empresa. En el caso en que éstas excedan a los activos de la empresa, los activos personales (casa, automóvil, cuenta de ahorros, inversiones) pueden ser reclamados por los acreedores. Esta responsabilidad ilimitada es el peor factor de la propiedad única.
- La cantidad de capital de inversión disponible para la empresa se limita al dinero que se tiene y al que se puede pedir prestado. A diferencia de las sociedades o corporaciones, que se puede obtener recursos de otras fuentes, se tiene que proveer la inversión total para la empresa en forma personal.
- Cualquiera que inicie una propiedad única debe estar preparado para desempeñar diversas funciones, que van desde la contabilidad hasta la promoción. Muchos propietarios únicos nuevos no pueden darse el lujo de contratar especialistas para estas labores. Aún si se les puede contratar, se debe estar al tanto de lo que hacen, puesto que se es responsable de sus acciones.
- Se pueden tener dificultades para retener a los mejores empleados puesto que desean más de lo que se les puede ofrecer, principalmente participación en la empresa. Para estos empleados, por lo general un buen salario y bonificaciones no bastan. La única solución es dejarlos ir o convertir la empresa única en una sociedad.
- La muerte del propietario pone fin automáticamente a la propiedad única.

### 3.1.3 SOCIEDAD O PERSONA MORAL

La sociedad es la forma jurídica más común. El elemento principal que la distingue es que la sociedad posee una personalidad propia. Esto significa que la empresa constituida en esta forma es un organismo jurídicamente independiente de sus accionistas. Puede poseer bienes, firmar contratos y efectuar transacciones en nombre propio.

Este tipo de empresa es fácil de constituir. La constitución se rige por el artículo 89 de la ley de sociedades mercantiles, el cual establece un mínimo de cinco socios y un cierto capital social inicial.

Todas las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma se harán contar sus modificaciones.

El acta o escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

I) Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyen la sociedad.

II) El objeto de la sociedad.

III) Su razón social o denominación.

IV) Su duración.

V ) El importe del capital social.

VI) La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valoración. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.

VII) El domicilio de la sociedad.

VIII) La manera en que se administrará la sociedad y las facultades administrativas.

IX ) El nombramiento de los administradores y la designación de quienes llevarán la firma social.

X ) La manera de hacer la distribución de pérdidas y utilidades en la sociedad.

XI) El fondo de reserva.

XII) Los casos en que se disolverá la sociedad.

XIII) Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas sobre el establecimiento, funcionamiento y extinción de una sociedad, así como responsabilidades de consejos, administradores etc. se encuentran en la ley general de sociedades mercantiles.

#### VENTAJAS DE UNA SOCIEDAD

± En una sociedad se tiene la ventaja de poder disponer de las técnicas y habilidades de cada socio. En una situación ideal la contribución de cada socio es complementaria para la empresa.

- Como se mencionó anteriormente iniciar una sociedad es bastante sencillo, aunque implique mayor costo y planeación que la propiedad única.

- La capacidad de la empresa para aumentar el capital se incrementa con tan sólo incluir más socios.

- Las sociedades pueden atraer y retener a los empleados más valiosos ofreciéndoles la oportunidad de convertirse en socios.

#### DESVENTAJAS DE UNA SOCIEDAD

- En varios casos los socios tienen una responsabilidad más grande que los propietarios únicos, puesto que como socio se es responsable no sólo de las deudas personales sino también la de los otros socios. Si ellos se endeudan, uno puede verse abandonado con la deuda.

- Todas las utilidades que se obtengan en una sociedad deben de distribuirse entre los socios según el acuerdo de sociedad. El porcentaje de utilidades que se reinvierta en la empresa debe decidirse en conjunto.

- Las disputas entre los socios pueden destruir una sociedad. Para tratar de evitar problemas debe ponerse mucha atención al seleccionar los socios y elaborar el acuerdo de sociedad.

- Al igual que en la propiedad única, la vida de una sociedad es limitada. Si un socio se va o entra uno nuevo se tiene que disolver la sociedad y volver a hacer otra.

Por otra parte existen varios tipos de personas morales : aquellas reguladas por la ley general de sociedades mercantiles, las que prevé la ley general de sociedades corporativas y otros más contemplados en el código civil para el D.F. y para cada una de las entidades federativas.<sup>1</sup>

#### a) SOCIEDADES MERCANTILES

Se encuentran previstas en la ley general de sociedades mercantiles y son las siguientes :

Sociedad anónima, sociedad de nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad en comandita por acciones.

#### i) Sociedad anónima

\* Requiere de un mínimo de dos accionistas y un capital social de cincuenta mil nuevos pesos. El capital esta representado por acciones.

---

<sup>1</sup> Según la referencia No. 3

ii) Sociedad de nombre colectivo

No requiere de un mínimo legal ni de capital social. Los socios responden de manera ilimitada y solidariamente a las obligaciones de la sociedad.

iii) Sociedad en comandita simple

Puede estar formada por uno o varios socios y el capital social esta representado por partes sociales. Los socios responden de la misma manera que en el caso anterior más el pago de su aportación.

iv) Sociedades de responsabilidad limitada

No pueden tener más de 50 socios y deben tener un capital social mínimo de tres mil nuevos pesos. El capital está representado por partes sociales.

v) Sociedad en comandita por acciones

Requiere de uno o varios socios y no tiene un mínimo de capital social. El capital esta representado por acciones.

b) SOCIEDADES COOPERATIVAS

Son aquellas que estan contempladas en la Ley general de sociedades cooperativas que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1938 y que establece las reglas para la constitución, funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades.

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones :

- I) Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten su trabajo o utilicen los servicios que esta distribuye.
- II) Funcionar en base al principio de igualdad de derechos y obligaciones.
- III) Que el número de socios no debe ser menor de diez.
- IV) Tener capital variable y duración indefinida.
- V ) Cada socio poseera un solo voto.
- VI) No perseguir fines de lucro.
- VII) Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros.
- VIII) Repartir los rendimientos entre los socios.

Solo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo a la ley y esten autorizados por la Secretaría de Trabajo y previsión social.

## SOCIEDADES CIVILES

Existe otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el D.F. en materia común, y para toda la república en materia federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de Mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

- Por contratos de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial.

- La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

- El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero se hará constar en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

Dicho contrato de sociedad debe escribirse en el registro de Sociedades Civiles para que se produzca efectos contra terceros, y el mismo no pueda modificarse sino por consentimiento unánime de los socios.

## 3.2 LICENCIAS Y PERMISOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA PEQUEÑA EMPRESA.

### 3.2.1 PERMISOS, LICENCIAS Y AVISOS NECESARIOS

Cualquier persona que desee incursionar en el campo empresarial, debe llevar a cabo una serie de gestiones y trámites de carácter local y federal.

Dependiendo del tipo de empresa que se pretenda llevar a cabo en la Cd. de México podrá o no necesitarse cada uno de los permisos que a continuación se mencionan.

En el primer paso para establecer una empresa se deberá verificar la situación que prevalece en materia de suelo.

#### I. CONSTANCIA DE ZONIFICACION DE USO DEL SUELO

Es el documento expedido por medio del cual se hace constar si un uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido.

El documento se expide por el registro del plan director para el desarrollo urbano del D.F. de la coordinación general de reordenación urbana y protección ecológica. El trámite también puede realizarse en algunas delegaciones del D.F. (Coyoacán y B. Juárez) siempre que queden dentro de su jurisdicción.

Para mayor información ver artículo 40 y 41 del reglamento de Zonificación para el D.F.

#### II. LICENCIA DE USO DEL SUELO

Es el documento expedido por el D.F. por medio del cual se autoriza el uso o destino que pretende darse al predio o local y en ella se señalan las condiciones que de acuerdo con el programa director para el desarrollo urbano se fijan en materia de vialidad, estacionamientos, áreas verdes, áreas de maniobras y densidad de población.

Este documento debe abstenerse obligatoriamente antes de la licencia de construcción cuando los programas parciales y las declaratorias en su caso lo declaren como condicionado.

• Por lo general la autoridad delegacional práctica una visita de verificación para corroborar la información proporcionada. Para información más completa se debe ver el artículo 43 del reglamento de Zonificación para el D.F. y el artículo 53 del reglamento de construcciones del D.F.

### III. PADRON DELEGACIONAL

Es un registro que llevan las delegaciones del D.F. para conocer las empresas que se encuentran ubicadas dentro de su territorio. Una vez que ya se obtuvo la constancia de zonificación o licencia de uso del suelo, debe presentar a la delegación correspondiente el domicilio de la empresa para que la autoridad haga constar que queden inscritos en el padrón citado. En algunas delegaciones este trámite se hace conjuntamente con la declaración de apertura.

Para mayor información consultar el artículo 40 fracción III del Registro para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y de celebración de espectáculos del D.F..

### IV. AVISO DE MANIFESTACION ESTADISTICA

El aviso se presentará en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Dicha manifestación se efectuará al iniciar operaciones y posteriormente dentro del mes de enero de cada año.

La información que se proporciona es con fines estadísticos y esta relacionado con la actividad propia de la empresa, sin que tenga efectos fiscales. Ver artículo 8 de la Ley de información estadística y geográfica.

### V. LICENCIA SANITARIA

Es el documento expedido por la Secretaría de Salud por medio del cual se autoriza que un establecimiento opere y funcione por haber cumplido con los requisitos sanitarios que exige la ley y reglamento de la materia.

Los negocios o empresas que se encuentren obligados, tramitarán esta autorización ante la Dirección General de Salud Pública, Dirección de Regulación Sanitaria en la Secretaría de Salud. La vigencia de esta licencia por lo general es de dos años y deberá revalidarse antes de su vencimiento.

A continuación se proporciona una lista del tipo de giros que requiere licencia sanitaria:

Ambulancias, agencias funerarias, laboratorios de análisis clínicos, farmacias, hospitales, maternidades, pinturas, rayos X, escuelas de rehabilitación, sanatorios, tlapalerías, ultrasonidos etc.

Para mayor información consultar los artículos 368 y 373 de la Ley Gral de Salud y acuerdos publicados el 23 de septiembre de 1991 y el 11 de enero de 1993 en el Diario Oficial de la Federación.

## VI. AVISO DE APERTURA

Los establecimientos que no requieren licencia sanitaria deberán gestionar el Aviso de Apertura, el cual consiste en la comunicación que debe efectuar el propietario o representante legal de la empresa a la Secretaría de Salud, de que se han iniciado operaciones, quedando sujeto a la vigilancia de la autoridad mencionada. Ver artículos 198 y 200 de la Ley General de Salud.

## VII. VISTO BUENO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

Es el documento expedido por la Secretaría General de Protección y Vialidad del D.D.F. por medio del cual se hace constar que el establecimiento cumplió con los requisitos preventivos de incendios que exige el reglamento de construcciones del D.D.F. Ver artículo 116 del Reglamento de Construcciones del D.F.

## VIII. LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Es la autorización expedida por las autoridades del D.F. por medio de la cual se permite realizar la actividad solicitada a giros reglamentados.

Deben contar con licencia de funcionamiento giros como los que a continuación se mencionan :

Venta de bebidas alcohólicas, hospedaje, baños y albercas públicas, clubes, billares, escuelas de deporte, juegos eléctricos y electromecánicos etc.

Esta licencia se debe revalidar cada año, ver artículo 119 y 120 del reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el D.F.

## IX. DECLARACION DE APERTURA

Es la manifestación que se debe hacer en forma previa al inicio de actividades ante la delegación que corresponde al domicilio de la empresa para que se le registre y autorice la actividad respectiva.

Aquellos giros o establecimientos que no requieran licencia de funcionamiento deberán presentar esta declaración. Ver artículo 131 de reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el D.F.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Para mayor información sobre licencias y permisos consultar referencia No 4.



### 3.2.2 OBLIGACIONES LABORALES

Si en la empresa que se va a establecer se requiere tener empleados, deberá formularse un contrato individual de trabajo.

#### Contrato Individual de Trabajo

Es aquel en el que trabajador-patrón manifiestan su voluntad, el primero en prestar sus servicios y el segundo de proporcionarle una remuneración y establecen condiciones bajo las cuales se desarrollará el trabajo contratado.

El trabajo debe de elaborarse por escrito y debe de contener cuando menos los siguientes requisitos :

- Nombre, nacionalidad, edo. civil, domicilio del trabajador y del patrón.
- El tiempo de la relación de trabajo.
- Deben precisarse los servicios que se prestan.
- Los lugares donde se desarrollara el trabajo.
- La duración de la jornada laboral y el horario de los alimentos.
- El día y el lugar del pago.
- Capacitación del trabajador de acuerdo a la ley.
- Días de descanso, vacaciones , aguinaldo etc.

Si el trabajador no se encuentra inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, el patrón tiene la obligación de efectuar la inscripción a más tardar el mes siguiente contando el plazo a partir del día en que el trabajador haya iniciado sus labores.

El patrón tiene la obligación de obtener su registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y efectuar la inscripción de sus empleados.

Por otra parte deberá efectuar el pago del 2% del salario del trabajador por concepto del seguro de retiro (SAR).

También debe prestar aviso a la Administración Tributaria Local de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal que corresponda al domicilio del negocio que será sujeto del impuesto sobre nóminas.

### 3.2.3 VENTANILLA UNICA DE GESTION

En el marco de la simplificación administrativa el Departamento del Distrito Federal con otros organismos del sector público han puesto en operación un conjunto de ventanillas únicas con el fin de agilizar y simplificar los trámites que se requieren para el establecimiento, operación y regularización de la industria en el D.F. misma que dará atención a los industriales agremiados y al público en general.<sup>2</sup>

Una de las ventanillas únicas tiene su sede en CANACINTRA y algunos de los organismos públicos que tienen representantes ahí son :

Departamento del Distrito Federal  
Secretaría de Desarrollo Social  
Secretaría de Salud  
Comisión Nacional del Agua  
Comisión Nacional del ahorro de Energía  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  
Procuraduría Federal del Consumidor  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Secretaría de Relaciones Exteriores  
Secretaría de Educación Pública  
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos  
Instituto Mexicano del Seguro Social  
Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los trabajadores  
National Financiera  
Caja de Tesorería  
Asesoría y Orientación.

---

<sup>2</sup> Para mayor información puede obtenerse folletos de los servicios en las mismas ventanillas únicas.

### 3.3 TRAMITES FISCALES

El objetivo de esta breve introducción es mencionar cual es el espíritu o la esencia de los mismos para tratar de entenderlos y conocer esta obligación de los mexicanos.

#### 3.3.1 IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)

El impuesto sobre la renta es el principal impuesto como fuente de ingresos para el gobierno Federal dentro del esquema impositivo y una de las principales fuentes que se contemplan en la Ley de Ingresos de la Federación, por lo que el empresario debe tener una idea de su estructura y principales características, siendo las más relevantes conocer quien es el sujeto de impuesto, cual es la utilidad a la que se aplica la tasa o tarifa para cada caso.

Es importante señalar que este impuesto grava el incremento que se tenga en el patrimonio, es decir las ganancias que se generen ya sea por el trabajo, por la inversión de capital o por el desarrollo de actividades empresariales.

#### 3.3.2 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

El IVA es un impuesto al consumo, cuya finalidad consiste en gravar operaciones como la compraventa y arrendamiento de bienes, la prestación de servicios y las importaciones.

Sin embargo el verdadero contribuyente del impuesto en última instancia es el consumidor final, la mecánica del mismo implica que el responsable del control y pago del gravamen es el negocio que realiza la operación, ya sea esta una persona física o moral.

En consecuencia es muy importante que en cualquier negocio se tenga un control estricto sobre la determinación y pago del IVA, tomando en cuenta regulaciones específicas relativas a la operación de que se trate.

#### 3.3.3 IMPUESTO AL ACTIVO

Este impuesto en principio es de tipo patrimonial y están sujetos al mismo las personas físicas y morales dedicadas a actividades empresariales. Asimismo están gravadas por el impuesto las personas que otorguen el uso de bienes a cualquiera de los mencionados en el párrafo anterior.

Se dice que en principio es un impuesto de tipo patrimonial porque grava la propiedad de activos, sin embargo la realidad es que este gravamen tiene características sumamente peculiares, derivadas de su íntima relación con el impuesto sobre la renta y nace con la finalidad de que este último sea mínimo, lo que en sí mismo tiene que provocar una complejidad importante en cuanto a procedimientos para combinar ciertos impuestos.

### 3.3.4 TRAMITES E INCENTIVOS FISCALES

Con el fin de facilitar las obligaciones fiscales al contribuyente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha implementado un programa para dar eficiencia a los trámites y servicios con los objetivos generales siguientes :

- Facilitarle al contribuyente la presentación de solicitudes de inscripción y avisos al Registro Federal de Contribuyentes.
- Reducir la utilización de sobres fiscales.
- Reducir la emisión de productos.
- Tener una respuesta más oportuna del resultado de sus trámites.

Para lograrlo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha establecido una simplificación de trámites de 20 a 30 días para el Registro Federal de Contribuyentes.

#### REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

La inscripción se realiza en el RFC de la SHCP, proporcionando la información relacionada con su identidad, domicilio y en general sobre su situación fiscal.

Para efectuar dicha inscripción ante el RFC deberá efectuar el trámite correspondiente mediante el formulario R-1.

Dicho formulario se presenta en original y copia, anexando la documentación de que se trate, siendo personas física o morales. Para realizar el trámite deben seguirse los siguientes pasos :

- Acudir al módulo fiscal (oficinas de correo, administraciones de recaudación, cámara de comercio etc)
- Llenar el formulario R-1
- Solicitar el sobre y anotar nombre, razón social y domicilio fiscal al frente del sobre y marcar la documentación anexa así como el cuadro correspondiente al R-1.
- Introducir documentos y cerrar el sobre.
- Imprimir el número de folio del reloj franqueador en sobre y la caja del formulario, conservar esta última como recibo.
- Depositar el sobre en el buzón fiscal.

Una vez concluido el trámite recibirá el resultado correspondiente en su domicilio fiscal en un plazo no mayor de 10 días a través de correo certificado o mensajería.

## INCENTIVOS FISCALES

En el DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION del 30 de Marzo de 1993 aparecen las facilidades otorgadas para el año de 1993 en lo que se refiere en materia fiscal, así como contiene los tratamientos fiscales aplicables a todos y cada uno de los sectores contribuyentes que lo integran, incluyendo disposiciones contenidas en Leyes y Reglamentos fiscales vigentes, así como las facilidades administrativas que para todos y cada uno de los sectores involucrados autoriza la SHCP durante el año de 1993.

### 3.3.5 PERSPECTIVAS FISCALES

Ante la crisis que atraviesa el país, con el nuevo gobierno realmente no se observa todavía una voluntad de reducir impuestos. Por el contrario parece que el terrorismo fiscal continuará igual o peor ya que los impuestos constituyen la principal fuente de ingresos del gobierno. El gobierno debe de tratar de reestructurarse en materia fiscal y escuchar la voz de los empresarios quienes le han solicitado ayuda urgente para que las empresas no queden asfixiadas por los mismos pago de impuestos.

### CONCLUSIONES DE CAPITULO III

Una pequeña empresa solamente tiene dos posibles estructuras legales : propiedad única y sociedad (en cualquiera de sus opciones). Cada una de ellas con sus correspondientes ventajas y desventajas y la elección dependerá de la situación particular de cada empresario, así como del tipo de negocio que se quiera iniciar.

Por otra parte es increíble la cantidad de trámites que debe de realizarse para implementar una pequeña empresa. Aún con la ventanilla única la cantidad de trámites que se necesita realizar es de alrededor de diez en el mejor de los casos.

En cierta conferencia impartida en la División de Postgrado de la Facultad de Ingeniería el conferencista de hacia la siguiente pregunta : Qué hubiera sucedido si los hermanos Wright hubiesen querido fabricar su invención del avión en México ? Pues bien al momento de ir a realizar los trámites para iniciar su empresa como no habría forma de clasificar su invención , no se habría otorgado el permiso y toda la gran idea hubiera quedado únicamente en proyecto.

Y aunque puede oirse exagerado el ejemplo representa la realidad de muchas dependencias en nuestro país. En Estados Unidos por ejemplo, para abrir un negocio no se necesita más que pagar una cierta comisión y asunto arreglado y esto se debe a la gran diferencia entre los dos países en lo que se refiere a cultura empresarial.

### BIBLIOGRAFIA DE CAPITULO III

- [1] Kishel Gregory F. " Como iniciar un nuevo negocio. Creación, marcha y permanencia ", México, Limusa , 1992, pp 191.
- [2] "Conviértase en un emprendedor", El Norte, Desarrollo empresarial Mexicano.
- [3] "Guía para la formación y el desarrollo de su negocio ", Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- [4] "Trámites para dar de alta un negocio en la Ciudad de México", Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Limusa, 1993, pp49.
- [5] Diario Oficial de la Federación , 30 Marzo de 1993.

## ***CAPITULO 4***



# 4. FINANCIAMIENTO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS

## 4.1 FINANCIAMIENTO PARA LA CREACION DE EMPRESAS

### 4.1.1 INTRODUCCION

Tal vez el punto más difícil en la creación de una nueva empresa es el relacionado con la obtención del financiamiento.

Partiendo de la suposición de que los emprendedores en la mayoría de los casos no cuentan con grandes recursos, la falta de garantías, avales y propiedades dificultan en gran medida la obtención de un crédito.

El deseo de llevar una brillante idea a la realidad no es suficiente sino se cuenta con un buen respaldo económico, que proporcione la seguridad que los diferentes grupos financieros esperan para la recuperación de su inversión.

De lo anterior cuando alguna persona desea iniciar su propia empresa el primer financiamiento que debe buscar es cualquiera de los siguientes<sup>1</sup> :

- Inversión personal
- Familia y amigos
- Socios

### 4.1.2 INVERSION PERSONAL

La primera fuente de capital, la más segura y de la que prácticamente nadie se libra, es uno mismo. La cantidad de dinero que se decida invertir depende básicamente de la cantidad que se tiene, ya sea en ahorros, inversiones o en la propia casa. También depende de cómo se divida la propiedad de la empresa.

Es casi imposible encontrar oportunidades de no invertir nada del dinero personal en la empresa. Ya que iniciar una empresa implica un riesgo, los acreedores e inversionistas prospecto esperan que el propietario comparta el riesgo.

Por otra parte si se planea financiar a la empresa únicamente con recursos personales es necesario reconsiderarlo. En lugar de meter el dinero directamente en la empresa puede ser mejor utilizarlo como colateral para un posible préstamo de la empresa.

---

<sup>1</sup> De la referencia No. 1

#### 4.1.3 FAMILIARES Y AMIGOS

Otra alternativa puede ser obtener dinero de la familia o de los amigos en forma de préstamo o de inversiones. Aunque debe de considerarse que esto puede afectar las relaciones personales y comerciales sino se toman las precauciones adecuadas.

Los acuerdos para los pagos de dichos préstamos deben especificarse claramente por escrito, incluyendo la duración del préstamo, los intereses y la fecha de pago. De esta manera se reduce al mínimo los posibles malos entendidos.

Cuando los familiares o amigos se convierten en inversionistas de una empresa se deben estipular por escrito los términos de la asociación.

#### 4.1.4 SOCIOS

Dependiendo de la estructura legal de la empresa si es una sociedad puede buscarse a personas que les interese entrar además de amigos y familiares. Podrían ser conocidos comerciales, compañeros de escuela o inversionistas buscando una oportunidad comercial.

El formar una sociedad con uno o más de ellos puede satisfacer además de necesidades financieras también las personales. Pero debe recordarse que al hacerlo se puede perder el control sobre la empresa.

## 4.2 APOYOS DE NACIONAL FINANCIERA

### 4.2.1. INTRODUCCION

Nacional Financiera tiene como tarea el impulso a las micro y pequeña empresa a través de los siguientes mecanismos : alargar sus plazos crediticios, otorgar garantías, apoyo técnico y capacitación empresarial ; invertir en capital de riesgo y fomentar la inversión productiva extensiva.

Nacional Financiera brinda su apoyo a través de sus programas de descuento, para lo cual agrupan a las empresas que son candidatas a financiamiento en diferentes clases dependiendo de sus características de operación. Los programas de financiamiento se han agrupado en seis y estos son :

- Apoyo a la micro y pequeña empresa.
- Modernización
- Desarrollo tecnológico
- Infraestructura industrial
- Mejoramiento del medio ambiente
- Estudios y asesorías

Los objetivos y principales características aparecen a continuación.<sup>2</sup>

### 4.2.2 PROGRAMA PROMYP

Este programa tiene por objetivo promover la creación y apoyar el desarrollo de las micro y pequeña empresas, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal y su integración a las cadenas productivas y comerciales.

Los apoyos del PROMYP se otorgan para el capital de trabajo, incluyendo la compra de maquinaria, equipo e instalaciones físicas, así como la reestructuración de pasivos con el crédito hipotecario industrial.

Este programa cuenta con instrumentos, como el Fideicomiso especializado en el apoyo a la microempresa, las entidades de fomento y la tarjeta empresarial para agilizar la aplicación de los recursos al sistema empresarial.

### 4.2.3 PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION

Su objetivo es apoyar los proyectos consistentes en la creación de empresas o su integración, ampliaciones de capacidad, eficientación de procesos, inversiones de capital de trabajo y otros propósitos de inversión que contribuyan a incrementar la competitividad de la planta productiva y los sistemas de distribución del país.

---

<sup>2</sup> Para información más detallada consultar las referencias 2 y 3.

El financiamiento es para la adquisición de maquinaria y equipo, su acondicionamiento y montaje, gastos de instalación; construcción, remodelación, ampliación y otros gastos relacionados con proyectos de modernización, necesidades de capital de trabajo, reestructuración de pasivos etc. cuyo destino sea la modernización.

#### **4.2.4 PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Tiene como fin apoyar a empresas e inversionistas en sus proyectos de investigación, desarrollo, asimilación, adaptación, transferencia de tecnología y su comercialización, así como para la prestación de servicios técnicos que atiendan a lograr la calidad total en su organización.

El crédito se otorga para actividades como la compra de activos y equipos, investigación y desarrollo de procesos, transferencia y comercialización de tecnología.

#### **4.2.5 PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA**

La finalidad de este programa es promover y apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva y contribuya a un mejor equilibrio regional de la actividad económica, así como impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos y zonas industriales.

Se otorgan créditos cuyos destinos sean la realización de obras de urbanización, infraestructura y servicios integrales para parques, conjuntos y zonas industriales, así como la construcción y modernización de instalaciones físicas, así como los gastos preoperativos, los que se deriva de la relocalización, liquidación y mudanza del personal ; desmontaje, fletes e instalación de maquinaria, así como la construcción de naves industriales y otro tipo de erogaciones relacionadas con proyectos de infraestructura y desconcentración industrial.

#### **4.2.6 PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS**

Tiene como propósito central, apoyar a los empresarios a fundamentar y mejorar sus decisiones de inversión, o determinar la forma más adecuada de su financiamiento y a mejorar la gestión empresarial mediante la realización de los estudios de viabilidad técnica, económica y financiera, así como de las asesorías externas que permitan resolver problemas específicos de la administración, operación y competitividad de las empresas.

El apoyo se otorga para el pago de empresas de consultoría y para la realización de estudios de viabilidad y asesoría.

#### **4.2.7 PROGRAMA MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE**

Tiene como objetivo apoyar financieramente las inversiones y otros gastos que realicen para la prevención y eliminación de efectos contaminantes, así como para racionalizar el consumo de agua y energía.

A través del programa se brindan apoyos financieros para realizar estudios y programas tendientes a la reducción de contaminantes, para la adquisición e instalación de maquinaria, equipos y dispositivos, que reduzcan los niveles de contaminación.

#### **4.2.8 PERSPECTIVAS DE FINANCIAMIENTO PUBLICO**

En el sexenio pasado entendieron la importancia del financiamiento para pequeñas empresas, encomendando esta tarea a NAFINSA. Y aunque el plan no resultó exitoso cuando menos se era conocido que existía tales recursos y hasta algunas empresas resultaron beneficiadas.

Debido a la crisis reciente el gobierno no ha definido claramente su política acerca del financiamiento para pequeñas empresas pero se espera que sea fuertemente reducido debido a la escasez de recursos. Esta disminución de apoyo económico puede resultar grave en el sector ya que reducirá el nacimiento de nuevas empresas así como contribuirá a la desaparición de otras.

## 4.3 OTRAS FUENTES DE APOYO

### 4.3.1 INTRODUCCION

Además de las fuentes de financiamiento mencionadas anteriormente, un emprendedor cuenta además con otro tipo de mecanismos para la creación y desarrollo de su empresa.

Para que el emprendedor pueda aprovecharlos es necesario que demuestre su potencial emprendedor, se debe elaborar y presentar un plan de negocios y comprobar su capacidad administrativa entre otras cosas. Actualmente existen algunos mecanismos e instituciones que ayudan al emprendedor a desarrollar algunas de sus características.

En algunos de estos mecanismos el emprendedor, puede llevar sólo su idea, pero obviamente, mientras más elaborado tenga su proyecto mejor, si ya ha iniciado su empresa, mayor probabilidades tendrá de recibir el apoyo esperado.

A continuación se presenta de manera general algunos mecanismos que el emprendedor puede llegar a utilizar para el funcionamiento de su empresa.<sup>1</sup>

### 4.3.2 CAPITAL DE RIESGO

Existen ciertos individuos o compañías que se encuentran en la búsqueda de inversiones que les proporcionen un alto rendimiento económico aunque sean de alto riesgo. Se encuentran dispuestos a entrar en una sociedad con el emprendedor, quién es quien concibió la idea y ha estructurado el proyecto. Esta aportación es la que el emprendedor negocia como el capital mínimo para participar en la sociedad.

Normalmente el interés de este tipo de inversionistas es obtener un alto rendimiento de su capital aunque sabe que comparte riesgos que implica un proyecto innovador con una persona con muy buenas ideas, mucho entusiasmo y energía para llevarlas a cabo, pero quizá con poca experiencia en el mundo empresarial. Para entrar en una sociedad, estos inversionistas realizan un estudio a fondo de la viabilidad económica del proyecto, así como de la capacidad técnica y administrativa del emprendedor.

Generalmente en la primera experiencia de un emprendedor en este tipo de sociedad raramente participa con más del 25 % del capital, por lo que corre el riesgo de perder no sólo el control de la empresa, sino la empresa misma. Otra desventaja es que estos inversionistas buscan, en general, empresas con cierto grado de madurez y no invierten en capital semilla, no invierten para el arranque de la empresa.

---

<sup>1</sup> La información se obtuvo de la referencia 4.

#### 4.3.3 SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL (SINCAS)

Las SINCAS operan con capital de riesgo y para entrar en la sociedad con el emprendedor realizan los mismos análisis. En lo que puede diferir es que hay algunos SINCAS en las que intervienen algunas instituciones gubernamentales y de fomento industrial que las hacen más flexibles al tener otros propósitos que la mera rentabilidad de una empresa, como pudiera ser el desarrollo de una tecnología estratégica, sustitución de importaciones etc.

A esta variedad de SINCAS nos vamos a referir por ser de más interés para el emprendedor, pues en algunos de estos casos pueden aportar capital semilla y capital preoperativo, sobre todo cuando el emprendedor es inquilino de una incubadora de empresa. Estas SINCAS generalmente apoyan mucho al emprendedor en este aspecto técnico, comercial y administrativo y frecuentemente incluyen en sus estatutos alguna fórmula de desinversión para dar al emprendedor la posibilidad de adquirir acciones de la SINCA y quedar como dueño absoluto de la empresa, mediante el establecimiento de un FIDEICOMISO.

#### 4.3.4 INCUBADORA DE EMPRESAS

Un mecanismo muy interesante que tiene el emprendedor para iniciar su propia empresa a partir prácticamente sólo de su idea es ingresando a una incubadora de empresas. Resulta de especial interés para aquellos emprendedores que quieran iniciar una empresa de base tecnológica, ya que la mayoría de las incubadoras impulsan proyectos innovadores en el área tecnológica.

Una incubadora de empresas es un mecanismo que minimiza los riesgos de fracaso de una empresa de alto riesgo al ponerla en un ambiente controlado y propicio para su nacimiento y desarrollo. Lo logra brindándole al emprendedor un espacio adecuado, con servicios e infraestructura técnica, comercial y administrativa y sobre todo con una red de relaciones que toda empresa necesita para su sano desarrollo y crecimiento.

Aunque las políticas varían de incubadora a incubadora, muchas cargan al emprendedor una cuota mínima al principio y la van incrementando hasta que a los dos o tres años, le resulta al emprendedor más económico trasladar su empresa a otro local para dar el lugar a otro inquilino. Mientras tanto la empresa esta consolidada y puede continuar por su cuenta.

\* Este apoyo es posible porque muchas incubadoras son instituciones gubernamentales no lucrativas que reciben apoyo del gobierno, Universidades, Centros de Investigación y otros organismos públicos y privados dedicados al fomento económico.

#### 4.3.5 DESPRENDIMIENTOS

El concepto se refiere a la creación vía desprendimiento de una pequeña empresa de una gran institución.

Esta gran institución puede ser una Universidad, un Centro de Investigación, una gran empresa etc. donde prevalecía una cultura emprendedora. Parte de la investigación y desarrollo que se hace en esas instituciones susceptibles de comercialización, se perdía y se sigue perdiendo, por no corresponder a su misión principal.

Estas instituciones capitalizan esfuerzos de investigación y desarrollo apoyando a emprendedores para que continúen con el proyecto hasta convertirlo en una empresa. En muchos casos, son los propios investigadores de los Centros de Investigación o de las empresas los que continúan con el proyecto y se asocia con la institución para explotar los desarrollos.

En las Universidades los alumnos y los graduados realizan tesis, proyectos y trabajos que puedan convertirse en fuentes de ideas, para desarrollar productos, servicios, procesos y allí mismo aprovechando los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución, iniciar el proceso de creación de la propia empresa y salir como profesionista independiente.

#### 4.3.6 FRANQUICIAS

Otro mecanismo para iniciar una empresa que ha mostrado gran eficacia y gran éxito es el de la franquicia. Expresado en forma sencilla; en este sistema de dos personas (físicas o morales) denominadas el franquiciante y el franquiciario mediante un contrato el primero tiene una propiedad, un servicio o marca de un producto y mediante el referido contrato, cede con exclusividad los derechos para la distribución local y/o la renta del servicio o producto.

El segundo se compromete a efectuar un pago inicial y pagar un porcentaje de las ventas totales mientras dure la vigencia del contrato.

En este tipo de empresas de franquicia, el franquiciario no tiene que desarrollar el producto, ni el proceso, ni el servicio y en muchas ocasiones ni el mercado y, por lo tanto, su papel se reduce a realizar la inversión y administrar el negocio; sin embargo hay que tomar en cuenta que en la mayoría de los casos es una gran inversión la que hay que realizar.



Aunque ciertamente es una forma muy segura de iniciar un negocio, en general, no se considera un mecanismo muy emprendedor, pues faltan entre otras cosas algunos elementos que caracterizan al emprendedor como concebir y desarrollar una idea propia, tener iniciativa, asumir los riesgos que implica lo desconocido etc.

## 4.4 GRUPOS FINANCIEROS PARA EMPRESAS YA ESTABLECIDAS

### 4.4.1 BANCA COMERCIAL

Dentro de sus programas de financiamiento la banca comercial prácticamente no cuenta con programas de apoyo para empresas nuevas, ni capital de riesgo.

Para que una persona física o moral sea sujeta de crédito debe de cumplir con los siguientes requisitos :

- Debe de tratarse de una empresa establecida y con arraigo en su actividad. O bien que sean nuevas en su constitución, pero soportadas por la experiencia de los socios principales.
- Que tenga capacidad de contratarse y asumir obligaciones y capacidad de pago.
- Que el solicitante sea solvente moral y económicamente.
- Que sus productos o servicios tengan demanda constante en el mercado.

De los requisitos anteriores se observa claramente que la banca comercial no contempla como posibles sujetos de crédito a las empresas que se encuentran en vías de creación.

Para los casos de las empresas ya constituidas además de los requisitos anteriores para los casos en que se solicite financiamiento a mediano y largo plazo se requiere :

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de costo de producción y ventas

Cuando se ha ya formado una empresa y se requiere de financiamiento para poder crecer, se puede acudir también a las organizaciones auxiliares de crédito.

Se consideran organizaciones auxiliares de crédito las siguientes <sup>2</sup> :

- I. Almacenes generales de depósito
- II. Arrendadoras financieras
- III. Sociedades de ahorro y préstamo
- IV. Uniones de crédito
- V. Empresas de factoraje financiero

---

<sup>2</sup> Para una información más detallada consultar la referencia No. 5.

#### 4.4.2 ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

Los almacenes generales de depósito tendrán por objeto el almacenamiento de mercancía y la expedición de certificados de depósito y bonos prenda. Se podrá realizar la transformación de las mercancías para aumentar su valor sin cambiar su esencia. Son los únicos facultados para la expedición de certificados de depósito y bonos prenda.

#### 4.4.3 ARRENDADORAS FINANCIERAS

Mediante un contrato de arrendamiento financiero, la arrendadora financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a un determinado plazo, a una persona (física o moral), obligándose esta a pagar como contraprestación, una cantidad determinada que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios y al vencer el contrato se puede elegir entre las opciones siguientes:

I. La compra de los bienes a un precio inferior a su valor de adquisición.

II. A prorrogar el plazo para continuar con el uso o goce temporal, pagando una renta inferior a la que se venía haciendo.

III. A participar con la arrendadora financiera en el precio de venta de los bienes a un tercero, en las proporciones y términos que se convengan en el contrato.

Todo lo anterior de acuerdo al contrato.

#### 4.4.4 SOCIEDADES DE AHORRO Y PRESTAMO

Las sociedades de ahorro y préstamo serán personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, no lucrativa en los que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones. Serán de duración indefinida.

Las sociedades de ahorro y préstamo tendrán por objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios. La colocación de dichos recursos se hará únicamente en los propios socios o en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos.

#### 4.4.5 UNIONES DE CREDITO

Las uniones de crédito deberán constituirse como sociedades anónimas de capital variable.

Los socios podrán ser personas físicas o morales. Todas las acciones representativas del capital conferiran igualdad de derechos y obligaciones a los tenedores. Para la transmisión de acciones se requerirá la autorización del consejo de administración de la sociedad.

Entre algunas de las principales actividades de las Uniones de Crédito se tiene :

I. Facilitar el uso de crédito a sus socios y prestar su garantía o aval conforme a las disposiciones legales y administrativas.

II. Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase, reembolsables a plazos congruentes.

III. Comprar, vender y comercializar insumos, materias primas, mercancías y artículos así como alquilar bienes de capital necesario para la explotación agropecuaria o industrial.

IV. Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y mantenerlos en cartera.

#### 4.4.6 EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO

Es aquella actividad en la que mediante un contrato que celebra la empresa de factoraje financiero con sus clientes (personas físicas o morales ) que realicen actividades empresariales, la primera adquiere de la segunda derechos de crédito relacionados a la proveduría de bienes, de servicios o de ambos.

Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga a su favor a un precio determinado independientemente de la fecha y la forma en que se pague.

#### CONCLUSIONES DE CAPITULO IV

Sin duda el paso más difícil en la creación de un negocio es el relacionado a la obtención del financiamiento. Esta es una etapa clave ya que sin dinero no puede iniciarse absolutamente nada aunque se tengan muy buenas ideas.

En el caso en que Ud. posea de garantías, avales o propiedades puede estar casi seguro de obtener un buen financiamiento en caso contrario el panorama se vislumbra mucho más difícil y más si el emprendedor no tiene experiencia, pero también mucho dependerá de su habilidad para negociar y hacer tratos.

En este último caso el financiamiento se debe buscar inicialmente en personas conocidas, por ejemplo familiares y amigos que dispongan de recursos o propiedades que estén dispuestos a apoyarlo. O bien la otra alternativa es trabajar durante un cierto periodo de tiempo para acumular el capital inicial para la formación de su empresa.

Obtener un préstamo en un banco comercial es bastante difícil ya que se necesita comprobar que se dispone del dinero (en bienes) que se está pidiendo para que se pueda otorgar. En es renglón es donde el apoyo gubernamental ha quedado más alejado de su objetivo ya que en la pasada administración el apoyo económico y el financiamiento estuvo encomendado a Nafinsa quien contó con múltiples programas de apoyo a las empresas pequeñas pero que ya en la práctica quedó lejos del papel de fomento que tenía que desarrollar. Este será un aspecto que tendrá que cuidar el nuevo gobierno si tiene interés en apoyar a los empresarios.

Prácticamente todos los bancos comerciales, los grupos financieros y hasta la banca de fomento no disponen de apoyo para empresas nuevas. Pero pueden buscar financiamientos alternativos en las Uniones de Crédito, en las empresas incubadoras o también con socios capitalistas.

El problema del financiamiento es un punto clave en la creación de cualquier empresa, pero la dificultad de su obtención no debe de desanimar al futuro empresario ya que no es algo imposible y existe un sinnúmero de empresas que parten de cero y llegan a consolidarse además este es el punto que separa a emprendedores potenciales de empresarios.

#### BIBLIOGRAFIA DE CAPITULO IV

[1] Kishel Gregory F. "Como iniciar su negocio. Creación, marcha y permanencia ", México D.F. Limusa, 1992, pp 191.

[2] Guía para la formación y desarrollo de su negocio, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

[3] Fuentes de Financiamiento, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

[4] Desarrollo de emprendedores, El desarrollo de emprendedores de Monterrey A.C. Mc Graw Hill.

[5] Comisión Nacional Bancaria, Ley General de Organizaciones y actividades auxiliares de crédito, Enero 1994.

## *CAPITULO 5*

# 5 PLANIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

## 5.1 INTRODUCCION

La planificación de una empresa así como de cualquier actividad en la vida es una herramienta útil que proporciona una mayor probabilidad de alcanzar el éxito. Si bien no es un requisito indispensable para obtenerlo si nos ayuda de manera general para entender de donde partimos y hacia donde queremos llegar. El plan de negocios es muy útil para el emprendedor, para los socios y para los posibles inversionistas de la empresa.

En el caso del emprendedor el plan de negocios lo ayuda a tomar la orientación adecuada para su empresa, lo hace evaluar sus recursos y sus metas así como evaluar en cada momento el progreso de la misma. Gracias al plan de negocios el emprendedor puede pensar en todos los aspectos de la nueva empresa y decidir sobre las estrategias en mercadotecnia, producción y finanzas.

En el caso de los socios del emprendedor el plan evaluará la habilidad de cada uno de ellos así como la responsabilidad que cada uno de ellos asumirá en el negocio o empresa.

Con respecto a los inversionistas el plan de negocios los convence sobre la seriedad del negocio y les proporciona las principales características del proyecto, si a la persona que presta o invierte le interesa posteriormente irá solicitando más detalles del proyecto.

Por otra parte mediante el plan de negocios, los inversionistas evalúan la habilidad y capacidad del emprendedor para identificar y solucionar problemas así como de aprovechar oportunidades.

Por las razones expuestas anteriormente el plan de negocios debe estar bien hecho y debe de convencer acerca del potencial de la empresa por lo que en este capítulo veremos los elementos y las secciones que deben de estar presentes en el plan.

Antes de continuar es necesario hacer algunas observaciones:

En algunas partes del plan de negocios sería ideal que el emprendedor tuviera conocimientos básicos de administración o bien la facilidad de poder consultar a algún administrador para que su plan quede bien fundamentado.

Para los que realizan un plan de negocios por primera vez pueden algunas partes resultar confusas o bien es posible que no se de la importancia adecuada a cada uno de los puntos.



Por último hay que tomar en cuenta todos los factores que pueden afectar el desarrollo de una empresa específica y sino se tienen bien identificados se debe proceder a realizar una investigación.

En general el plan de negocios cuenta con el contenido siguiente :

- Resumen
- La industria, la empresa y sus productos
- Plan de mercadotecnia
- Plan de producción
- Plan financiero

#### 5.1.1 RESUMEN

Después de haber terminado el proyecto del plan de negocios, debe elaborarse un resumen que sea lo más breve y que enuncie las características más importantes y las oportunidades a aprovechar.

El resumen es una parte importantísima del trabajo ya que los inversionistas comienzan leyendo esta parte y continuarán con la siguiente si el resumen los convence.

Por lo tanto aunque el proyecto sea bueno si el resumen es malo no le atraerá al inversionista.

Se recomienda que en el resumen se incluyan los siguientes puntos :

- La empresa y sus iniciadores  
Donde se formó o se formará la empresa, que se va a fabricar, particularidades del producto y de la tecnología. La experiencia en el área del emprendedor y de sus socios.
- El mercado potencial  
Identificar el límite de ventas que la empresa puede alcanzar con el máximo esfuerzo de mercadotecnia. Tendencias observadas en la industria etc.
- Los productos y la tecnología  
Se debe de mencionar las ventajas de la tecnología que se utiliza y las proyecciones de ventas para los dos primeros años para obtener el financiamiento necesario.
- Proposición de financiamiento  
En esta parte del resumen se debe indicar brevemente el monto de inversión que se desea así como lo que la compañía esta dispuesta a ofrecer para obtenerlo y señalar su uso con precisión.

### 5.1.2 LA INDUSTRIA

En esta parte se debe presentar el sector en que funcionará la industria. Hay que presentar la situación actual y la evolución proyectada del sector así como las novedades en productos, investigación, clientela, mercados etc.

También las tendencias económicas que pueden afectar positiva o negativamente al proyecto.

### 5.1.3 LA EMPRESA

En este punto se debe hacer referencia al área en la que la empresa va a entrar, identificar productos y servicios que ofrece así como se debe señalar a sus primeros clientes.

Si ya se tiene una empresa indique la experiencia en ventas y si los resultados no han sido buenos explicar la razón y las medidas a tomar para solucionar.

### 5.1.4 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El futuro inversionista tendrá un gran interés en el producto que se va a vender, en la patentes y en los derechos para protegerlo, así como las dificultades que el producto encontrará en el mercado.

Se debe hacer una descripción detallada del producto o servicio haciendo notar que los distingue de los que existen en el mercado y sus ventajas. También deben mencionarse las desventajas y los riesgos de que el producto se vuelva obsoleto, debido a la moda y a la tecnología.

## 5.2 PLAN DE MERCADOTECNIA

En el análisis del mercado, el emprendedor debe convencer al inversionista de que a pesar de la competencia existe un mercado importante donde este puede incursionar con sus productos o servicios.

El plan de mercadotecnia no está constituido solamente por la información recabada en la investigación del análisis del mercado; sino se necesita también elaborar un plan de mercado y un plan de diseño del producto (en el caso de empresas manufactureras).

### 5.2.1 ANALISIS DEL MERCADO

Esta parte es esencial ya que casi todo lo que sigue depende en gran parte de lo que se hace aquí.

El objetivo en esta sección es estimar las ventas y esto se encuentra en relación directa con las operaciones de manufactura y el préstamo que se solicita.

Aquí se debe presentar de manera convincente cuáles son las ventas proyectadas y para hacerlo deben de tomarse en cuenta los factores siguientes :

#### a) Clientela

Debe aclararse el tipo de clientela que puede comprar el producto o servicio es decir hacia quien esta dirigido. Debe tomarse en cuenta que clientes serían constantes en la compra del producto y cuales serían eventuales. Además cuales son los criterios de compra de los clientes : precio, servicio, presiones etc.

#### b) Dimensión del mercado

En esta parte debe justificarse que existe un lugar en el mercado en donde puede venderse el producto.

Esta información es posible obtenerla de los compradores, del diálogo con los distribuidores, con los vendedores y clientes.

Las ventas estimadas deben de expresarse tanto en unidades como en pesos. Se debe establecer el crecimiento anual del mercado del producto para los principales clientes. Además comente los principales elementos que pudieran afectar el crecimiento como son las tendencias sectoriales, socioeconómicas, políticas y gubernamentales.

#### c) Competencia

En esta parte se realiza un estudio sobre la competencia de manera que se evalúan sus fuerzas y debilidades además de nombrar cuales son ellas.

Es conveniente comparar los productos con los de la competencia en cuanto a precios, funcionamiento, servicio, garantía y en general las ventajas y desventajas de cada uno. Mencione si existen compañías lider en calidad o en producción y el nombre de las empresas que hayan entrado o bien abandonado el área.

#### d) Sector del mercado y nivel de ventas proyectadas

Indique quienes son sus clientes mayores que están dispuestos a comprar el producto en la empresa.

También enumere que clientes podrían hacer compras a mayoreo en un futuro.

Estime el sector del mercado y el volumen de sus ventas en unidades y en pesos, en un periodo de tres años en función de las fuerzas y debilidades de su producto y de las oportunidades del mercado.

#### e) Evaluación continua del mercado

Debe de explicarse la manera de como el cliente reacciona al producto y la forma en que se satisface para efectuar mejoras y la manera correcta de determinar el precio.

### 5.2.2 PLAN PARA INTRODUCIRSE EN EL MERCADO

En este plan se describe los medios que se van a poner a trabajar para alcanzar las proyecciones de ventas. Se debe indicar a detalle las estrategias de mercadotecnia, distribución, publicidad, precios y servicio post-venta.

#### a) Estrategia general de mercadotecnia

Se hace una descripción general de la estrategia de la empresa que se obtiene como resultado de la investigación y evaluación del mercado. Se deben indicar las características como calidad, precio, entrega, garantía etc. destinadas a estimular las ventas.

#### b) El precio

La política de precios es un punto importante a establecer. El precio debe ser el que permita su introducción en el mercado, mantenerse ahí y generar ganancias.

Para determinar el precio de los productos debe de tomarse en cuenta a la competencia, la ganancia bruta (que es la diferencia entre los costos de fabricación y los precios de venta) para ver si este margen de ganancias aseguran los costos de venta, distribución y servicio. Por el contrario un precio demasiado alto puede reducir el número de ventas.

Por lo tanto es necesario justificar en base a la novedad del producto su calidad, su garantía y servicio es decir todo aumento de precio en comparación con los de la competencia.

#### c) Tácticas de venta

Se debe indicar los métodos empleados para la venta y distribución del producto. Se debe aclarar los planes a corto y a largo plazo del equipo de ventas y los circuitos de distribución.

d) Las políticas de servicio post-venta y la garantía

Indíquese como puede contribuir los servicios y la garantía a la decisión de un cliente en su compra además de las condiciones de garantía y de como manejar los problemas de servicio.

e) La publicidad

Descibir el enfoque que se piensa utilizar en la empresa para dar a conocer los productos a los posibles compradores, así como si se piensa utilizar los servicios de una agencia de publicidad. El tipo de publicidad para el lanzamiento del producto y los costos totales.

La publicidad implica compra de tiempo y espacio en los diversos medios de comunicación con el propósito de promocionar a la empresa. Las dos categorías de publicidad son: institucional y del producto. La primera promueve a la empresa en general, enfatizando su buena reputación y la segunda promociona o los servicios específicos que se venden.

Por lo general los medios de publicidad son : periódicos, revistas, radio, televisión, folletos por correo, sección amarilla y publicidad exterior. Cada uno de ellos capta a cierto tipo de clientes potenciales.

### 5.2.3 PLANES Y DISEÑO PARA AFINAR EN DETALLE SU PRODUCTO

En el caso de empresas de manufactura se debe indicar el diseño y los detalles del producto, y en el caso de que no esten completos se debe indicar el retraso y el plazo en el que se lanzará el producto en el mercado.

a) Estado de avance y tareas a efectuar

En este punto debe describirse el avance del producto y lo que hace falta antes de ser vendido.

Se debe especificar el tipo y la amplitud de asistencia técnica que requiere y mencione quién se hará cargo y supervisará la actividad.

b) Las dificultades y los riesgos

Se debe identificar los principales problemas en cuanto al diseño y afinación de detalles e indique como piensa solucionarlos. Considere el impacto posible sobre el costo del diseño y la puesta del producto en el mercado.

c) Mejoramiento del producto y nuevos productos

Hable acerca de los esfuerzos actuales o que se previenen en el futuro para mantenerse competitivos o el desarrollo de productos alternos que interesen a los clientes.

d) Los costos

Explicar el presupuesto destinado al diseño y afinación de detalles del producto, incluyendo costos de mano de obra, materia prima etc.

### 5.3 PLAN DE PRODUCCION

El plan de producción debe describir instalaciones, localización, espacio, equipo y la mano de obra necesaria para fabricar el producto. Dependiendo del tipo de empresa se debe de aclarar sus políticas de producción, inventario, compras, localización y gastos.

#### 5.3.1 ASPECTOS DEL PLAN DE PRODUCCION

Es conveniente que el plan de producción incluya los siguientes aspectos:

1.- Localización geográfica

Se debe comentar las ventajas y desventajas de la localización, tomando en cuenta el tráfico de personal, la disponibilidad de mano de obra, el régimen fiscal, los servicios públicos y la cercanía con la clientela.

2.- Instalaciones

Si ya se cuenta con las instalaciones, describir la ubicación de oficinas, almacenes, maquinaria, terrenos etc. En caso de no contar todavía con ellos aclarar cuando se obtendrán y en que momento se empezará a producir.

3.- La estrategia y el plan

Se debe describir los procedimientos utilizados en la fabricación de un producto. Presente un plan de producción que muestre la relación entre los costos y el volumen de producción en diferentes niveles de venta. Describa las necesidades con respecto a materia prima, mano de obra y gastos en general e indique el nivel de inventarios requeridos para diferentes niveles de venta.

4.- Mano de obra

Se debe aclarar la disponibilidad y la calidad de la mano de obra y que es lo que se piensa en caso de no encontrarla.

### 5.3.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Una parte fundamental en la creación de empresas es el equipo directivo. En esta parte se busca que todos los miembros estén comprometidos con el proyecto y esto es parte vital para quien desea invertir ya que toma en cuenta la experiencia, la distribución de tareas y la estructura organizacional para quien desea invertir.

#### 1. Organización

En esta parte se deben indicar los principales puestos de la empresa así como las personas que lo van a ocupar. Se debe informar si hay intención de contratar consultores o personas especializadas y por cuanto tiempo.

#### 2. Personal directivo

En esta parte se debe informar sobre las cualidades de los directivos. Se debe incluir el curriculum de cada uno así como su experiencia y logros obtenidos.

#### 3. Salarios y participación en el capital

Aquí debe especificarse el sueldo de cada uno de los directivos y la comparación con su sueldo anterior. Debe también aclararse la inversión que hace cada uno de ellos así como la participación del capital.

#### 4. El consejo administrativo

En el caso de que la forma jurídica sea de una compañía se debe indicar su filosofía, así como quien forma parte del consejo.

#### 5. Las necesidades de formación y de asistencia del equipo directivo

Aquí se describen las fuerzas y debilidades del equipo directivo y del consejo administrativo. Precisar las necesidades en el área técnica o administrativa en el curso de los primeros años de operación.

#### 6. Servicios profesionales de apoyo

Indicar el bufete de abogados, despacho legal, bufete de contabilidad, el banco y las agencias de publicidad cuyos servicios tiene la intención de contratar. Estas organizaciones van a proporcionar no solamente una ayuda profesional, sino también su experiencia y reputación, lo que da credibilidad a la empresa.

## 7. La mano de obra

Comente acerca de la mano de obra desde un punto de vista diferente al anterior. En la micro y pequeña empresas los trabajadores tiene un sentido mayor de pertenencia y de participación, además como el nivel de escolaridad es mayor se cuenta con personas con mayor iniciativa y responsabilidad. Indique cual va a ser su inversión en desarrollo humano.

### 5.3.3 PLAN DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

#### Calendario General

Una parte esencial del plan es un calendario realista que indique las fechas de inicio, término y posibles retrasos de cada una de las actividades o diferentes etapas del proyecto. Además un buen calendario es una herramienta muy útil en el momento de vender el proyecto.

#### Principales riesgos y problemas

Se deben de enunciar los riesgos que existan y tratar de indicar como se reaccionaría si se presentaran. Esto será tomado positivamente por el inversionista, ya que se estará demostrando capacidad administrativa y credibilidad en el proyecto.

Algunos de los posibles riesgos que pueden ocurrir en una empresa son :

- Disminución de precios por parte de la competencia
- No alcanzar los objetivos de ventas
- Dificultades en la obtención de un crédito
- Tendencia desfavorable del sector industrial

Después de identificar los problemas más importantes el siguiente paso es indicar como se piensa minimizar su impacto.



## 5.4 EL PLAN FINANCIERO

Es un plan vital para la empresa y por medio de este el inversionista evaluará el proyecto de inversión y conocerá en que momento alcanzará la viabilidad financiera. Además puede servir como plan de operaciones a los responsables financieros del proyecto.

Al elaborarlo es necesario prever:

1. Los estados de resultados presupuestados de los tres próximos años.
2. El flujo de efectivo presupuestado de los tres próximos años.
3. Un balance general presupuestado a realizar durante los primeros seis meses y al final de los tres primeros años.

En caso de empresas existentes deben de agregar los estados financieros actual y el de los dos años anteriores.

Se recomienda que en esta etapa se trabaje conjuntamente con el responsable de finanzas y el de mercadotecnia y si es posible contar con los servicios de un contador sería ideal.

Además se recomienda presentar un documento en el que aparezca el punto de equilibrio de la empresa. Este se determina en función de los costos fijos y variables, y es el número de unidades sin que haya pérdidas, ni ganancias.

### 5.4.1 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Con las previsiones de ventas que ya se han formulado, se pueden prever en el presupuesto los costos de producción o de operación según el tipo de empresa y de esta manera establecer los inventarios necesarios.

Se deben establecer los costos de materias primas, de la mano de obra y los gastos generales para producir los bienes y servicios incluyendo costos de almacenamiento, distribución, publicidad, administración, seguro social, servicios públicos, teléfono etc.

Para que estas previsiones sean útiles, deben ser realistas y reflejar la estimación más objetiva que el equipo directivo pueda hacer con respecto a los resultados probables. Previsiones de ventas y de costos de operación muy conservadores o muy optimistas no son útiles para definir políticas y para tomar decisiones.

Con la ayuda de un formulario presupuestado de pérdidas y ganancias, hay que poner de relieve todos los riesgos importantes que pueden impedir alcanzar los objetivos de ventas y ganancias y evaluar el efecto sobre las ganancias.

#### 5.4.2 PRESUPUESTO DE CAJA

Son las previsiones del movimiento de efectivo de una nueva empresa y puede llegar a ser más importante que el de resultados, ya que permite precisar la importancia de los movimientos de efectivo y las fechas de entradas y salidas de dinero.

En los años de despeje de una empresa el nivel de ganancias no es elevado y no permite financiar las operaciones por lo que será necesario de un financiamiento adicional. Para efecto de cubrir dichas necesidades, el equipo directivo debe decidir en que condiciones hay que obtener el financiamiento y como hay que pagarlo. El capital requerido provendrá en parte de la reinversión de ganancias, en parte de algún crédito etc. Esta es una parte integrante de la previsión final de movimientos de efectivo.

Se deben establecer estas previsiones todos los meses durante el primer año de operación y cada trimestre durante el segundo y tercer año.

#### 5.4.3 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

El balance general presenta en detalle los activos requeridos para alcanzar el nivel de operación proyectado y muestra cómo serán financiados estos activos (préstamos y reinversiones). Los inversionistas y los banqueros van a analizar el balance presupuestado, van a evaluar la relación deuda capital, las otras relaciones habituales, la rotación de inventarios, la inversión de capital etc. Dentro de los límites aceptables que permite el financiamiento futuro de la empresa.

Es necesario hacer un balance general presupuestado antes de comenzar las operaciones, y prever hacer uno para los seis primeros meses durante el primer año y el otro cada periodo de tres años.

#### 5.4.4 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Y CONTROL DE COSTOS

Gráfica del punto de equilibrio

La gráfica del punto de equilibrio muestra el nivel mínimo de ventas (y por lo tanto de producción) requerido para cubrir todos los costos. Estos son de dos tipos: los costos variables que varían de acuerdo al nivel de producción (costos de mano de obra, materias primas y de ventas) y los costos fijos que no cambian cualquiera que sea el nivel de producción (el alquiler, los intereses a pagar, los salarios de los directivos etc.) El nivel de ventas que permite cubrir los costos es el punto de equilibrio de la empresa.

Para el inversionista resulta útil conocer el punto de equilibrio y la manera de lograrlo. El nivel proyectado de ventas debe ser superior al de costos y suficientemente elevado para tener en cuenta ligeras variaciones del comportamiento de la empresa que podrían generar pérdidas.

#### Control de costos

A los inversionistas les resulta útil conocer el punto de equilibrio y la manera de lograrlo. El nivel proyectado de ventas debe ser superior al de costos y suficientemente elevado para tener en cuenta ligeras variaciones del comportamiento de la empresa que podrían generar pérdidas.

#### 5.4.5 PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO

Esta sección tiene como propósito indicar a los inversionistas el monto del financiamiento requerido, la naturaleza y el nivel de garantías que les ofrece y describir brevemente a que se destinará el capital obtenido.

Las condiciones financieras iniciales constituyen la primera etapa en el proceso de negociación con el inversionista. Es posible que en el momento de finalizar las condiciones de financiamiento se obtenga otro tipo de garantías a un precio diferente del inicialmente propuesto.

En el financiamiento deseado indique el monto que necesitará en los próximos tres años para asegurar el despegue y expansión de la empresa. Se deben indicar las fuentes de capital, la parte de cada inversionista, los préstamos bancarios etc.

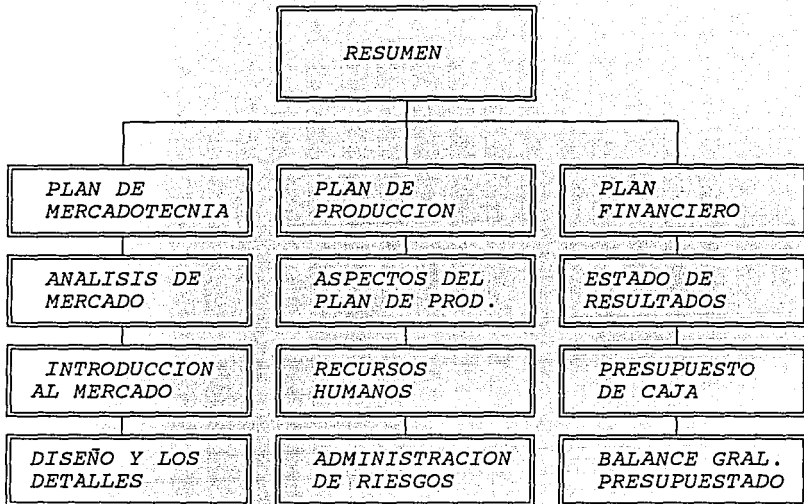
Además los inversionistas desearán conocer en forma detallada como se gastará su dinero, ya sea en el diseño del producto, la compra de equipo pesado, la mercadotecnia etc.

Finalmente esta es una forma posible de realizar el plan de negocios, pero existen otras maneras diferentes de presentar el proyecto y que van a depender del tipo de empresa que se quiera crear así como del tipo de apoyo que se quiera solicitar. Por ejemplo si se quiere acudir a solicitar apoyo en Nacional Financiera puede seguirse el plan anterior, pero también es posible consultar una publicación de ellos mismos conocida como: Manual para la identificación, formulación y evaluación de microproyectos<sup>1</sup> en esta publicación de manera general se estudian los mismos puntos vistos aquí e incluye un ejemplo práctico. También existen libros que estudian la evaluación de proyectos de inversión desde un punto de vista más técnico como es la Ingeniería económica.

---

<sup>1</sup> Ver referencia No. 3 para mayores detalles.

## ESQUEMA DEL PLAN DE NEGOCIOS



El primer punto en el plan es el resumen del proyecto en donde si este se presenta de manera adecuada atraerá la atención del lector para que continúe leyendo todo el trabajo. El resumen debe ser lo más breve posible pero debe de incluir las características más importantes del proyecto.

El plan contiene a la vez tres subdivisiones que son el plan de mercadotecnia, el de producción y el de finanzas. En el primero el emprendedor justifica que existe un mercado para sus productos y servicios así como la forma como los introducirá en el mercado y el alcance de sus ventas. En el segundo plan se describen las instalaciones, localización, estrategia y los recursos humanos necesarios para el proyecto. El último plan sirve para evaluar en que momento el proyecto alcanzará su viabilidad financiera.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO V

Una vez que el emprendedor conoce el tipo de empresa que quiere iniciar, tiene una idea global del aspecto legal y de las fuentes de financiamiento, debe realizar un plan detallado de las acciones que lo conducirán a la creación de su propia empresa y en caso de tener la oportunidad servirá también para justificar el proyecto a algún posible inversionista. La falta de planeación lo único que planea es el fracaso por lo que es básico la realización de un plan de actividades.

Entre los primeros pasos es aclarar el tipo de producto, servicio o comercialización que se desea y de esta manera conocer a detalle todo lo que la empresa demandará.

En el plan de mercadotecnia se justifica que existe un lugar en el mercado para el nuevo producto y la existencia de clientes dispuestos a comprarlo y ya posteriormente se planea la publicidad adecuada. También deben de tomarse en cuenta aspectos como la localización, las instalaciones y los recursos humanos.

En el plan de producción ( en el caso de empresas de manufactura) se planea los detalles sobre la fabricación de los productos, la producción, las instalaciones, la mano de obra y la administración de riesgos.

En el aspecto financiero sería de gran ayuda contar con los servicios de un contador para que conociera a detalle las finanzas de la empresa. Aún así el empresario debe conocer de manera general lo que es un estado de resultados, un presupuesto de caja, un balance general y los puntos que son más importantes al solicitar un financiamiento. Además de saber cuando la empresa alcanza su viabilidad financiera y su punto de equilibrio.

Si bien es cierto que existen empresas con éxito que nunca realizaron un plan no se puede negar que entre mayor conocimiento tenga el empresario de donde parte y a donde quiere llegar mayores serán su probabilidades de éxito.

## BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO V

[1] Kishel Gregory F, "Como iniciar un nuevo negocio. Creación, marcha y permanencia ", México, Limusa, 1992 pp191.

[2] Conviértase en emprendedor "El Norte ", Desarrollo empresarial mexicano A.C.

[3] Sánchez Barajas G, " Manual para la identificación, formulación y evaluación de microproyectos ", NAFINSA Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.

## *CONCLUSIONES*

## CONCLUSIONES GENERALES

I.- Cualquier persona que se acerque a leer esta tesis, simplemente porque el título le llamó poderosamente la atención puede ya ser considerado como un emprendedor potencial. Lo más recomendable sería que si ya se tienen en mente algunos proyectos se pusiera a leer en este mismo instante este trabajo para tratar de encontrar respuestas a sus dudas. Sin embargo si usted no posee mucho tiempo puede leer la siguiente asesoría que lo orientará de manera rápida y práctica.

Para empezar tiene que estar conciente de lo que significa crear una empresa en este momento. Siendo honesto la situación actual no se presenta nada fácil como consecuencia de la difícil situación económica por la que atraviesa el país. También debe quedarle claro que en términos generales no va a contar con el apoyo del gobierno y si tiene suerte tampoco le va a estorbar en su proceso de creación.

Pero siendo objetivos jamás existirá el momento ideal para iniciar un negocio, ya que siempre se tendrán ventajas y desventajas para cualquier proyecto, por lo que su inicio se convierte más bien en un problema de decisión. Por lo tanto si posee una buena idea no lo dude más. Haga el intento pero no sin una adecuada planeación.

Una vez que se ha decidido a iniciar el paso siguiente es evaluar sus características como emprendedor, es decir cuales son sus fortalezas y como piensa cubrir sus debilidades. En la decisión de iniciar una empresa se necesita algo más que un análisis práctico sobre las ventajas y desventajas de trabajar por cuenta propia ya que en un inicio al implantar una empresa las principales ventajas serán meramente subjetivas. Por lo que el empresario en cierta forma debe ser un idealista ya que su recompensa económica tendrá que esperarla en el mediano y largo plazo.

Se considerará que hasta el momento el futuro empresario no se ha desanimado sino únicamente es consciente de la realidad del ambiente empresarial. El siguiente paso consiste en aterrizar sus ideas, es decir justificarse a Ud. y a las demás personas que su proyecto tiene futuro y de que es factible de llevar a cabo por medio de una adecuada planeación a través del plan de negocios.

Para elaborar este plan resulta ideal poder contar con los servicios de un Contador especialmente en el aspecto financiero para elaborar de manera correcta los estados financieros que se requieren en el proyecto.



Por otra parte se requiere de otros dos planes que son el de mercadotecnia y el de producción para darle una solidez necesaria al plan.

Si despues de elaborar su plan de negocios (con los detalles indicados en la tesis) su proyecto resulta no factible debe olvidarse de él y buscar otras opciones diferentes, ya que es importante que el emprendedor reconozca cuando es el momento de dejar un proyecto pèrdido. Por el contrario si su proyecto es factible de llevar a cabo entonces manos a la obra.

Dependiendo de la situación particular de cada emprendedor tendrá mayores o menores posibilidades de obtener un financiamiento ya que sino posee bienes tendrá que contar o ser un excelente negociador para poder conseguir apoyo. Una de las opciones más comunes además de reunir el capital por uno mismo, es la buscar un socio capitalista pero con el posible riesgo de perder el control de la empresa. Existen otros apoyos públicos y privados que son muy difíciles de conseguir pero que son posibles.

La manera en que se obtuvo el financiamiento puede determinar la estructura legal de la empresa y ya constituida como tal el siguiente paso es realizar todos los trámites que sean necesarios, dependiendo del tipo de empresa, para que pueda iniciar su funcionamiento. También deben cubrirse con las obligaciones fiscales y con los permisos que se solicitan para no tener ningún problema futuro.

De esta manera si se cuenta con el financiamiento y se han seguido los procedimientos legales necesarios puede ya iniciarse la implantación de la pequeña empresa y la meta inmediata será la de alcanzar los objetivos fijados con anterioridad y brindarle toda la atención que requiere el proyecto en su etapa más difícil que es la del despegue.

II.- En secciones anteriores se ha mencionado que el emprendedor no puede estar dependiendo de apoyos gubernamentales para iniciarse en el mundo de los negocios. Sin embargo si es necesario que la nueva administración considere un apoyo más serio y decidido a la creación de empresas además de fomentar una cultura de emprendedores en todo el país.

Hay en el momento casos concretos en los que el gobierno puede mejorar el apoyo a los empresarios como por ejemplo en la cantidad de trámites que tienen que iniciarse antes de poder arrancar una empresa. El problema puede resolverse de muchas formas posibles y una de ellas puede ser la siguiente :

Iniciar una campaña de apoyo a la palabra del empresario con el fin de lo que el reporte no tenga que ser verificado en sus instalaciones en todos los casos sino en algunos seleccionados de manera aleatoria. Además puede llenarse un formulario único con todas las preguntas necesarias para todas las diferentes dependencias pero con varias copias del mismo original estándar que serían recibidas en un mismo sitio y de ahí serían turnadas a las oficinas correspondientes. En algunos casos aunque el cambio pueda parecer insignificante puede ahorrarle al emprendedor una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo.

En materia fiscal el gobierno puede ser más flexible con los pequeños empresarios y analizar los casos extremos de manera particular de tal forma de llegar a un acuerdo para el bien de las empresas.

Pequeñas sugerencias como las anteriores y otras que los empresarios puedan aportar pueden contribuir de manera definitiva a la generación de nuevas empresas.

III.- En la mayoría de los casos el financiamiento es el gran problema de las pequeñas empresas. Pero hay que recordar que en donde existen problemas es el lugar donde también existen oportunidades por lo tanto es casi siempre posible encontrar algún mecanismo en el que las empresas que proporcionan financiamiento y las que financian puedan llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Como en el caso de las empresas incubadoras, una pequeña empresa crece y se desarrolla en un ambiente propicio hasta alcanzar su estabilidad dentro de una empresa mayor construida para ese fin. Esta idea es una realidad y ya existen empresas de este tipo en el estado de Morelos. Aunque la idea es muy buena todavía no es aprovechada al máximo ya que no pueden entrar a una empresa incubadora todas las que quisieran debido a que la demanda es muy grande y no está diseñada para cualquier tipo de negocio. Aunque las incubadoras que existen actualmente son apoyadas por el gobierno e instituciones de educación las empresas de este tipo también pudieran llegar a concesionarse a particulares. Es decir empresas grandes que apoyen a pequeñas en su etapa de despegue y que de esta relación también la empresa incubadora salga beneficiada de alguna forma, por el tipo de producción, en materia fiscal etc.

La misma orientación pueden tomar las Uniones de Crédito y las empresas integradoras. Ya que en ocasiones los requisitos que se solicitan todavía quedan por arriba de lo que pueden alcanzar las empresas pequeñas y también la demanda es excesiva. Concesionando este tipo de empresas podría llegarse a un mayor y más variado número de empresas. Pero con la idea siempre de que todas las partes salgan beneficiadas de tener una relación de ese estilo.

Las propuestas mencionadas con anteriormente tendrían que funcionar bajo reglas estrictas y con la vigilancia permanente del gobierno con el objeto de evitar abusos, engaños y fraudes a las pequeñas empresas por parte de las grandes y también al revés.

IV. Así como conocer la situación de las pequeñas empresas, el aspecto legal y las fuentes de financiamiento resulta básico, de la misma forma realizar un plan de negocios sobre una futura empresa es igual de importante.

Es cierto que un buen plan aumenta las posibilidades de éxito de una empresa pero no lo garantiza y también es verdad que existen empresas que llegaron al éxito sin ningún planteamiento. Pero hay que tomar en cuenta que el manejo de una empresa cada vez se convierte en una actividad más profesional y requiere de una mayor preparación tanto del empresario como de su proyecto y esto es como consecuencia del mundo más competitivo en que vivimos.

Existen muchas maneras de probar la factibilidad de un proyecto y de su planeación, la que se presentó en este trabajo es solamente una de tantas posibles. Existen los planes que son excesivamente técnicos para proyectos muy ambiciosos y que caen dentro del rango de la ingeniería económica hasta los que son únicamente cualitativos. La elección dependerá del tipo de empresa y de la preparación del empresario, así como de las exigencias de los inversionistas si es que los hay. Pero lo que realmente importa en este punto es no olvidar la importancia que el plan de negocios requiere y tratar de elaborarlo siempre especialmente cuando se es un empresario sin mucha experiencia.

## *BIBLIOGRAFIA*

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

- [1] Kishel Gregory F. " Como iniciar un nuevo negocio. Creación, marcha y permanencia ", México, Limusa, 1992, pp 191.
- [2] Casillas F.J. Laris " Acerca de la planificación de la pequeña y mediana industria ", México, Limusa, 1988.
- [3] Cunnigham Algag S. "Introduction to business", Ohio USA, South Western Publishing, 1989, pp 680.
- [4] Osgoog William R. "Métodos efectivos de la planificación de negocios ", México, Limusa, 1985, pp 255.
- [5] Reyes Ponce A. " Administración Moderna ", México, Limusa, 1992, pp 480.
- [6] Rodriguez Leonardo, " Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa ", Ohio USA, South Western Publishing, 1991, pp250.
- [7] Sapag Chain Nassir y Reynaldo, " Preparación y evaluación de proyectos ", México, Mc Graw Hill, 1991.
- [8] Baca Urbina, "Evaluación de proyectos", México, Mc Graw Hill, 1987.
- [9] Ilpes, "Guía para la presentación de proyectos", México, siglo XXI, 1992, pp230.
- [10] Alluson Roger, "La creación de una empresa industrial"
- [11] Ronalds Edwards, "El desarrollo de una empresa, creación y organización "
- [12] "Industridata para empresas medianas y grandes " 1993,1994. México, Ediciones mercamétrica 7a Edición.
- [13] "Estadísticas de la Industria Nacional " ,Junio de 1993, CANACINTRA, SECOFI e IMSS.
- [14] "La micro, pequeña y mediana empresas", NAFINSA E INEGI, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.
- [15] "Indicadores del sector manufacturero ', INEGI, Agosto de 1993.
- [16] "Encuesta mensual sobre acontecimientos comerciales en las áreas metropolitanas ", INEGI, 1993.
- [17] "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana ", 1991- 1994 SECOFI.

[18] Ortiz Wadgymar Arturo, "La pequeña y mediana industrias ante la apertura comercial y el Tratado de Libre Comercio. Los costos de la desprotección industrial en México 1985-1992", México, Vol XXIV, Num 93 Abril- Junio 1993, Problemas del desarrollo.

[19] Montes de Oca Carlos "Micro y pequeña empresa, una delimitación " Viernes 6 septiembre 1993. El financiero.

[20] "Conviértase en emprendedor ", El Norte, Desarrollo Empresarial Mexicano A.C.

[21] "Guía para la formación y el desarrollo de su negocio ", Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera e Instituto Mexicano de ejecutivos de Finanzas A.C.

[22] "Trámites para dar de alta un negocio en la Ciudad de México, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Limusa, Noriega Editores, 1993, pp 49.

[23] Diario Oficial de la Federación 30 Marzo de 1993.

[24] "Fuentes de financiamiento", Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Nacional financiera e Instituto Mexicano de ejecutivos de Finanzas A.C.

[25] "Manual para la identificación, formulación y evaluación de microproyectos, sectores comercio y servicios", Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera.

[26] "Ley general de organizaciones y actividades auxiliares de crédito " Comisión Nacional Bancaria

[27] Folleto del programa de simplificación de trámites ante el registro federal de contribuyentes.

[28] Sánchez Lozano A. y Cantú Delgado H. "El plan de negocios del emprendedor ", México 1993, McGraw Hill, pp 209.

[29] Desarrollo de emprendedores, Desarrollo empresarial de Monterrey A.C., Mc Graw Hill.

[31] García Farrell E., "Creación de empresas con base tecnológica " , Tesis ITAM 1991.

[32] Sánchez P. D., Maldonado M. M., Alvarez L. F. " Causas por las que no crece la pequeña empresa en México ", Tesis UVM 1990.

[33] "Manual para la formación y operación de empresas comercializadoras ", Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Subdirección general de promoción y dirección de desarrollo comercial.

[34] Revista *Emprendedores y Folletos del programa emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.*

[35] Grabinsky Salo " *La empresa familiar* ", México 1994, Ed. Del Verbo *emprender*, pp 192.

[36] Lowe. F. Martin , " *Como independizarse económicamente en época de crisis* ", México, 1983, pp93.