



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA MÉXICO EMPRENDE QUE  
IMPLEMENTA EL GOBIERNO MEXICANO A NUEVOS EMPRENDEDORES EN EL  
DISTRITO FEDERAL EN EL SECTOR DE SERVICIOS DEL PERIODO DE 2009 AL  
2011**

## **T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN: ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:**

**MANUEL TREVIÑO SÁNCHEZ**

**TUTOR:**

**M.A. ALEJANDRO OLIVARES CHAPA**

**DIVISIÓN DE EDEUCACIÓN CONTINUA FCA**

**MEXICO DF A 17 DE SEPTIEMBRE DE 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## INDICE

INDICE .....	1
Índice de Gráficos.....	4
Índice de Tablas .....	6
Índice de Ilustraciones.....	7
1  CAPÍTULO I Planteamiento de la Investigación .....	8
1.1  Antecedentes .....	8
1.2  Justificación.....	9
1.3  Planteamiento del Problema: .....	11
1.4  Objetivos de la Investigación:.....	12
1.4.1  General .....	12
1.4.2  Específicos:.....	13
1.5  Hipótesis:.....	13
1.6  Metodología:.....	13
1.6.1  Tipo de Estudio: .....	13
1.6.2  Población .....	13
1.6.3  Instrumentos de obtención de datos: .....	14
1.6.4  Recopilación de los datos: .....	14
1.6.5  Procedimiento:.....	15
2  CAPÍTULO II Marco Teórico.....	16

2.1	Conceptos teóricos.....	19
2.2	Situación actual de la Micro y Pequeña Empresa en México .....	22
2.3	Importancia de las MIPyMEs creadas por los emprendedores .....	35
2.4	Entrevista a: “Una Empresa Maquiladora Familiar en México” .....	38
2.5	Comportamiento de la industria por subsector y tamaño. ....	43
2.6	Panorama global de las MIPyMEs en México .....	47
2.7	Características de las MIPyMEs en el Distrito Federal.....	51
2.8	Principales dificultades para el desarrollo de las MIPyMEs.....	57
2.9	Factores de éxito de las MIPyMEs: .....	60
2.10	Comercio Exterior en las MIPyMEs.....	61
2.11	Situación Futura de las MIPyMEs .....	81
2.12	Modelo de Competitividad.....	83
2.13	Comentarios del Capítulo.....	90
3	CAPÍTULO III Políticas Públicas.....	93
3.1	Programa México Emprende (Fondo PyME).....	93
3.2	¿Cómo apoya el Gobierno Federal a las MIPyMEs? .....	96
3.3	¿Cómo selecciona el gobierno a los beneficiarios? .....	103
3.4	Comentarios del Capítulo .....	109
4	CAPITULO IV Evaluación del programa México Emprende .....	110
4.1	Indicadores de Impacto: .....	110

4.2	Indicadores de Gestión:.....	111
4.3	Monitoreo .....	112
4.4	Resultados .....	113
4.5	Comentarios del Capítulo: .....	117
5	CAPITULO V El caso de una empresa de servicios creada por el programa México Emprende.....	120
5.1	Antecedentes de la empresa.....	120
5.2	Organización .....	121
5.3	Producto .....	123
5.4	Mercado .....	126
5.5	Producción .....	130
5.6	Logística de comercialización y distribución del producto. ....	133
5.7	Finanzas.....	133
5.8	Conclusiones del Caso.....	140
6	CAPITULO VI Investigación de Campo.....	141
6.1	Entrevistas a funcionarios de la SE .....	141
6.2	Entrevistas Telefónicas .....	144
	CONCLUSIONES.....	146
	GLOSARIO.....	150
	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	153
	ANEXO 1: Guion de entrevista a funcionarios de la SE .....	156
	ANEXO 2: Guion de entrevista telefónica aplicada a 50 empresarios beneficiados por	

el programa México Emprende en el DF .....	157
--	-----

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Industrias manufactureras, comercio y servicios: Personal ocupado total según estrato (%) .....	27
Gráfico 2 LA MIPYME POR SECTOR.....	46
Gráfico 3 Distribución sectorial de la IED Enero–Diciembre de 2011 (porcentajes) .	47
Gráfico 4 Producto Interno Bruto real (var. % anual).....	48
Gráfico 5 Inversión Extranjera Directa (mdd*) .....	49
Gráfico 6 Inflación y Tipo de Cambio.....	50
Gráfico 7 En promedio el número de empleados para las MIPyMEs es de 9 (periodo 2008-2009). .....	51
Gráfico 8 Nivel de importancia que ha tenido en los últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa .....	53
Gráfico 9 Empresas según número de departamentos asignados .....	54
Gráfico 10 Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza.....	55
Gráfico 11 Indique el grado de utilización de las siguientes aplicaciones informáticas en su empresa.....	56
Gráfico 12 Estructura exportadora nacional (excluyendo petróleo) .....	63
Gráfico 13 Exportaciones Manufactureras 2011-2012 .....	64
Gráfico 14 Rank de competitividad 2012.....	65

Gráfico 15 Balanza Comercial de México con el mundo (Miles de millones de dólares).....	67
Gráfico 16 Saldo de la balanza comercial fob-cif con Estados Unidos Valores en Miles de millones de dólares .....	68
Gráfico 17 Balanza comercial de México con Canadá Valores en Miles de millones de dólares.....	69
Gráfico 18 Balanza comercial de México con Alemania Valores en miles de millones de dólares.....	69
Gráfico 19 Indicadores del Índice de Infraestructura 2008 – 2012 .....	75
Gráfico 20 Número de países con los que se tiene condiciones de libre comercio..	77
Gráfico 21 Participación de México en el Comercio Internacional.....	78
Gráfico 22 Flujos de inversión extranjera directa trimestral por tipo de inversión.....	78
Gráfico 23 Posición de México en el Índice de Competitividad Internacional en el tiempo.....	89
Gráfico 24 Distribución del fondo PYME (datos en millones de pesos).....	114
Gráfico 25 Punto equilibrio .....	138
Gráfico 26 Opinión del Programa .....	141
Gráfico 27 Consideración de beneficios .....	142
Gráfico 28 Opinión de mejora.....	142
Gráfico 29 Perspectivas a futuro .....	143
Gráfico 30 Encuesta a emprendedores .....	144
Gráfico 31 Resultados México Emprende .....	147

Gráfico 32 Objetivos Fondo PYME .....	147
---------------------------------------	-----

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Estratificación de empresas.....	25
Tabla 2 Estratificación por número de empleados Fuente: Elaboración propia con datos de D.O.F. 30-dic-2002 .....	26
Tabla 3 PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO.....	44
Tabla 4 Comparativo de la distribución sectorial de la IED reportada .....	48
Tabla 5 COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO, 2010-2011 (Millones de Dólares)...	68
Tabla 6 Ficha comparativa México, China e India (al 2007).....	75
Tabla 7 Reporte de competitividad de, 2011 – 2012 .....	88
Tabla 8 Proyectos Aprobados 2009 .....	115
Tabla 9 Proyectos aprobados 2010.....	115
Tabla 10 Proyectos aprobados 2011 .....	116
Tabla 11 Proyectos aprobados 2012.....	116
Tabla 12 Fondo PyME – Capital Semilla .....	117
Tabla 13 Canal de Distribución de Proceso de Exportación.....	128
Tabla 14 Requerimientos de capital para el proyecto.....	133
Tabla 15 Determinación del flujo de efectivo .....	134
Tabla 16 Estados Financieros Proforma .....	135
Tabla 17 Balance General.....	135



Tabla 18 Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2009 .....	136
Tabla 19 Respuestas de la encuesta a emprendedores .....	145

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 Empresa entrevistada .....	40
Ilustración 2 Datos PYME.....	65
Ilustración 3 Índice Global de Desarrollo en Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	90
Ilustración 4 Diagrama de Logística y Distribución.....	133

Tema: Programas gubernamentales de apoyo a los nuevos emprendedores

Título: “La efectividad del programa México Emprende que implementa el gobierno mexicano a los nuevos emprendedores del Distrito Federal en el sector de servicios en el periodo de 2009 al 2011”

# 1 CAPÍTULO I Planteamiento de la Investigación

## 1.1 Antecedentes

Las MIPyMEs son la columna vertebral de la economía mexicana. Las pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Hay más de 4.1 millones de microempresas, que aportan 41.8% del empleo. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo<sup>1</sup>

La radiografía de las MIPyMEs en México es:

- 65% de las pymes son de carácter familiar
- 31% de los empleados que laboran en una pequeña y mediana empresa cuentan con la secundaria terminada, 26% con el bachillerato o carrera técnica y 3% con primaria
- 90% de estos negocios se dedican a un oficio
- Los giros más comunes: restaurantes y tiendas de abarrotes.
- El porcentaje restante pertenece a profesionales dedicados a trabajos independientes.<sup>2</sup>

El 99% de las 4.3 millones de empresas son MIPyMEs, pero no todas tienen el mismo nivel de crecimiento. Las más competitivas son las que aportan ventajas en tiempo de respuesta y volumen de producción, aparecen los negocios orientados a la industria electrónica, las pymes proveedoras de empresas trasnacionales en el

---

<sup>1</sup> Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Spyme).2012

<sup>2</sup> Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), órgano de consulta del Gobierno Federal

sector automotriz y aeroespacial.<sup>3</sup>

Su gran desarrollo está ligado a la inversión extranjera en el país, pero aún con el potencial que presentan "es un error pensar que todas las pymes pueden crecer"

El capital es insuficiente para apoyar a 5 millones de empresas, la alternativa es enfocarse en aquellas con crecimiento anual de, por lo menos, 20%. Aunque "para el gobierno es difícil decir: a ti sí te doy y a ti no". El reto, es aliarse con expertos en emprendimiento para analizar a cada empresa, sus fortalezas y debilidades, y a partir de eso canalizar mejor los apoyos<sup>4</sup>

"No se trata de ser discriminatorio, es cuestión de dar la medicina adecuada a cada empresa"<sup>5</sup>

La disposición de los emprendedores también es crucial para tener mejores pymes. Deben mostrarse abiertos a la profesionalización para saber cómo mejorar sus procesos o identificar nuevos mercados. El problema con muchas empresas y sus creadores es que son de visión corta y se autolimitan.<sup>6</sup>

## 1.2 Justificación

Esta Investigación pretende evaluar el programa de la Secretaría de Economía a nuevos emprendedores para así enfatizar sus éxitos o sugerir sobre sus fracasos. Este programa apoya la generación de nuevas empresas en el país, las cuales son la base económica del mismo y un motor generador de empleos directos

---

3 Miguel Estrada Guzmán, profesor del Área Académica de Dirección de Operaciones del IPADE.

4 Rodrigo Villar, director de la aceleradora de negocios New Ventures México.

5 Marco Antonio Aguilar González, especialista de la División de Negocios de la Universidad del Valle de México (UVM).

6 Rafael Castillo, director de la Incubadora de Alta Tecnología y Aceleración de Empresas del Tecnológico de Monterrey, Santa Fe.

e indirectos.

Por otro lado pretende analizar los factores que contribuyen al éxito o fracaso en el tiempo de las microempresas generadas por este programa y explicar las relaciones entre las variables particulares de ésta investigación.

Conveniencia (¿para qué?):

La presente investigación, proporcionará información que permita analizar algunos resultados que el Gobierno Federal ha realizado en la creación de MIPyMEs en México D.F.

Relevancia social (¿para quién?):

Esta investigación servirá de marco de referencia para nuevos emprendedores que busquen la creación de empresas, a través de su participación en el programa México Emprende (Fondo PyME) en el Distrito Federal.

Implicaciones prácticas (¿qué problema se resuelve?):

Este trabajo intenta resolver el paradigma de la duda en la efectiva creación de empresas en el Distrito Federal, a través del apoyo del programa antes mencionado.

Valor teórico (¿qué aportación teórica se brinda?):

La presente investigación brindará información empírica a partir del análisis de datos cuantitativos existentes y del análisis de caso, que permita dar una conclusión respecto de la efectividad (logros) del programa México Emprende.

Valor metodológico (¿qué metodología aporta?):

Esta investigación utiliza metodologías combinadas basada en el análisis cuantitativo y cualitativo, para tratar de reflejar la efectividad del programa, concluyendo de manera cualitativa.

### **1.3 Planteamiento del Problema:**

La problemática que se tratara de resolver en la presente investigación, está referida a la Efectividad, eficiencia y eficacia del programa capital semilla, en el sentido de determinar los siguientes aspectos:

- Efectividad .- Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción, en otras palabras es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.
- Eficiencia.- El uso de los medios para el logro de los objetivos.
- Eficacia.- El logro de los objetivos.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país, que a su vez atraviesan una problemática para subsistir, ser rentables y que carezcan de una estabilidad en el mercado. Una problemática interna de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación del personal, y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de intereses no competitivas, y una política fiscal no promotora del desarrollo, como consecuencia muchos de estos negocios fracasan a corto plazo.

Aunque la Secretaría de Economía, realiza programas para regular y fomentar la actividad económica en el país, pocos son los emprendedores que cuentan con un programa real y efectivo a su alcance para ser capacitados en como iniciar y administrar sus negocios.

Debido a lo anteriormente descrito, se considera necesario el análisis del programa México Emprende con acciones efectivas que apoyen la capacitación y formación empresarial, facilitando la creación de empresas y a su vez que proporcionen las

herramientas necesarias a los emprendedores para que administren sus empresas con una mayor probabilidad de permanencia en el mercado.

Habiendo hecho un sondeo previo a través de entrevistas con empresarios PYMES en sector servicios, manifestaron que la efectividad de dicho programa se supone es baja, debido a cuatro motivos:

Primero existe un mercado objetivo confuso, en donde no se ha definido con claridad cuál es la problemática y segmento de mercado a atacar.

Segundo, el diseño de dicho programa no responde a la demanda expresa de los Emprendedores.

Tercero, existe una baja penetración en la difusión del programa

Finalmente, comentaron que esta acción del gobierno no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del impacto, que les permita realizar un proceso de evaluación, revisión de necesidades y diseño del programa necesario para la mejora continua del mismo.

Lo anterior me permitió realizar la pregunta de investigación:

**¿Cuál es la efectividad del programa Capital Semilla que implementa el Gobierno Mexicano a los nuevos emprendedores del Distrito Federal en el sector de servicios en el periodo de 2009 al 2011?**

#### **1.4 Objetivos de la Investigación:**

##### **1.4.1 General**

El objetivo principal de este proyecto es evaluar el programa México Emprende, para obtener un parámetro de efectividad.

#### 1.4.2 Específicos:

1. Analizar la situación actual de las MIPyMEs creadas por los emprendedores en México,
2. Conocer cuáles son los programas actuales de apoyo gubernamental dirigidos a los emprendedores para la creación de MIPyMEs, en el DF
3. Determinar las fortalezas competitivas de los emprendedores y conocer las principales dificultades para su desarrollo.
4. Hacer recomendaciones de políticas que necesitan ser desarrolladas, articuladas e integradas para promover a los apoyos a la creación de empresas en México.

#### 1.5 Hipótesis:

Las empresas MIPyMEs (Micro pequeñas y mediana empresas) del sector servicios creadas con el programa México Emprende en el Distrito Federal, tendrán una sobrevivencia y rentabilidad, en función de la eficiencia, eficacia y seguimiento del programa.

#### 1.6 Metodología:

##### 1.6.1 Tipo de Estudio:

Este trabajo de investigación aplica una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa descriptiva) y de caso, al analizar datos cuantitativos existentes en la Secretaría de Economía –Programa México Emprende- y el análisis de un caso de emprendimiento en el D.F. a través de dicho programa.

Será de tipo transversal, debido a que solamente se realizará un único estudio en un periodo establecido.

##### 1.6.2 Población

La población de estudio son las MIPyMEs apoyadas por el programa México

Emprende, Fondo PYME, Capital Semilla. Las unidades muestrales serán tomadas por método dirigido otorgado por la SE. Dichas unidades serán del sector servicios en el D.F.

### 1.6.3 Instrumentos de obtención de datos:

La obtención de la información con enfoque cualitativo y cuantitativo se obtendrá del análisis de datos existentes en la Secretaría de Economía, que serán proporcionados del año 2009 al 2011, con los cuales se realizará la síntesis descriptiva de dicha información. Así mismo se realizará un estudio de caso de una MIPyME en el Distrito Federal, de una base de datos otorgada por la SE y de manera aleatoria, y que haya sido apoyada por el programa México Emprende.

Como instrumentos de obtención de datos se utilizarán los siguientes:

1. Un guion de entrevista personal y guiada, para ser aplicado a las autoridades correspondientes y asignadas por la Secretaría de Economía (de manera anónima), y recabar la información correspondiente al programa México Emprende.
2. Entrevistas telefónicas a empresarios beneficiados por el programa México Emprende, proporcionados por la SE.
3. Análisis de indicadores de apoyo a MIPyMEs beneficiadas por el programa México Emprende-Capital Semilla, en los años 2009 a 2011.

### 1.6.4 Recopilación de los datos:

#### Información documental

Se revisará la literatura disponible a la fecha sobre temas relacionados con los programas de apoyo gubernamentales a los emprendedores, así como del contexto de la administración que viven las MIPyMEs a nivel nacional e internacional.

Se revisará información de la Secretaría de Economía (SE), INEGI,



Observatorio MIPYME, entre otros, para conocer la situación de las MIPyMEs en México.

#### Información de campo

Se obtendrán datos de las entrevistas telefónicas y personales definidas en el punto anterior.

#### 1.6.5 Procedimiento:

- Se revisará la literatura e información correspondiente
  - Se aplicarán las entrevistas personales y telefónicas a las autoridades correspondientes y emprendedores apoyados en el D.F. del sector servicios.
1. Realizar la papeleta de entrevista.
  2. Se agendará cita con la empresa emprendedora que haya tenido el apoyo gubernamental dentro de la zona mencionada anteriormente.
  3. Se explicará el motivo de la entrevista y se aplicará la misma.
  4. Se recopilará la información y se tabularán los datos

#### Análisis de los datos:

Se aplicarán los instrumentos de obtención de datos, se procederá a analizar y revisar la información, con el objeto de realizar las conclusiones pertinentes.

## 2 CAPÍTULO II Marco Teórico

Los motivos de las empresas al momento de solicitar ayudas públicas son diferentes. Para el caso de las MIPyMEs creadas por nuevos emprendedores mexicanos, el Banco Mundial reporta que las principales razones que éstas refieren al solicitar ayudas son:

- a) Incrementar su productividad.
- b) Mejorar la calidad de sus productos.
- c) Obtener capacitación en las áreas técnicas y de oficina.
- d) Mejorar la cualificación técnica y administrativa.
- e) Reducir los costos.
- f) Planear con miras al incremento de la capacidad competitiva de la empresa.

Por su parte, el gobierno mexicano ha establecido como meta disminuir la falta de competitividad de estas empresas y ha identificado los siguientes seis factores como causantes de ella:

- 1. Formación insuficiente de nuevas empresas.
- 2. Insuficiente capacidad empresarial.
- 3. Insuficientes organizaciones promotoras / ejecutoras de proyectos para el desarrollo empresarial.
- 4. Escasez de financiamiento para el desarrollo empresarial.
- 5. Bajo nivel de desarrollo tecnológico.
- 6. Difícil acceso a mercados.

Para ello, ha concentrado los esfuerzos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa a través de México Emprende y Fondo MIPYME

La evaluación de dicho fondo ha sido inconsistente pero con mecanismos que han sido perfeccionados período a período, lo que ha permitido capitalizar el aprendizaje de cada proceso evaluativo. En 2006 la realizó un organismo intermedio<sup>7</sup> usando un cuestionario. Esta evaluación se realizó de manera genérica y se basó en el número de empresas atendidas y el monto de los recursos utilizados, como indicaban sus reglas de operación.

Para 2007, la evaluación se realizó por medio de una encuesta para dar respuesta a las 100 preguntas establecidas en los términos de referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Fondo MIPYME en ese año, con un resultado positivo de acuerdo a las respuestas de los usuarios, intermediarios y participantes del programa. La evaluación del programa se sustentó en la metodología del marco lógico. Para ello, el operador del programa (la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa), desarrolló la matriz de indicadores correspondiente a los apoyos que se otorgan a los Organismos Intermedios (OI) para otorgarse a las MIPyMEs para que desarrollen proyectos dirigidos a la mejora competitiva de las empresas<sup>8</sup>

Trabajos como el de Ernst & Young (1999) y OECD (2004), diferencian los factores a evaluar, dependiendo del alcance y la perspectiva del análisis: nacional, regional o de proyecto. En la perspectiva nacional se debe considerar las fuerzas y debilidades

---

<sup>7</sup> IIUNAM (2007): "Evaluación de consistencia y resultados y diseño del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo MIPYME)", México, Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos: Coordinación de Ingeniería de Sistemas, Instituto de Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>8</sup> IIUNAM (2008): Evaluación de consistencia y resultados y diseño del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo MIPYME). Informe Definitivo. Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos: Coordinación de Ingeniería de Sistemas Instituto de Ingeniería – UNAM para la Secretaría de Economía. En: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/EFMiPyMe2007.pdf> [26/08/2011].

de la región, los detalles que describan una tipología de la importancia de las medidas considerando racionalidad, adicionalidad, propiedad y superioridad del programa, y su eficiencia sistémica. En el ámbito regional se debe considerar de manera adicional la existencia de infraestructura suficiente, la especialización industrial, las políticas de referencia y apoyo a la I+D –la llamada “infraestructura del conocimiento”- y la disponibilidad de los recursos.

Hablando a nivel proyecto, para la evaluación deben ser considerados: el desplazamiento de la inversión, la creación de empleos, el valor agregado y los resultados del mismo propone para el sistema de evaluación las siguientes recomendaciones:

- a) Crear un sistema de seguimiento para medir el impacto de las ayudas regionales.
- b) Que el sistema de ayudas regionales sea flexible y específico en el que los beneficiarios estén claramente definidos.
- c) Que existan restricciones a los solicitantes repetidores.
- d) Que las ayudas se den en forma de préstamos perdonables.

Asimismo propone la estandarización de los formatos de evaluación y el análisis continuo de los datos existentes para el seguimiento y la evaluación de la implementación de las ayudas estatales.

Suelen usarse diferentes herramientas de análisis para evaluar el éxito de las políticas públicas y la eficiencia de los programas públicos, particularmente las de carácter *ex post* o de impacto, para determinar –entre otras cosas– si la intervención pública genera un efecto adicional. Existen esfuerzos interesantes, como las evaluaciones de los esquemas de ayuda de Finlandia que muestran que los efectos de los apoyos van más allá de la reducción de una deficiencia temporal de financiamiento y que sus resultados son complejos y no fáciles de explicar. La

OECD<sup>9</sup> propone para la evaluación del éxito de la política en la MIPYME una propuesta de Storey<sup>10</sup> quién la llamó “seis pasos al cielo”, los cuales son divididos en dos etapas: monitoreo y evaluación.

## 2.1 Conceptos teóricos

Mercadotecnia: Para Philip Kotler, autor del libro “Dirección de Mercadotecnia”: *“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*<sup>11</sup>. Esta cita nos dice que la mercadotecnia es la manera de hacer llegar un producto o servicio a quien lo requiere.

Plan de Negocios para Gabriel Baca Urbina es un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. <sup>12</sup>

El proyecto de inversión: es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos podrá producir un bien o un servicio por lo que la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica.

Las empresas de servicios según el Ing. Alfonso Sánchez Lozano, Director del programa emprendedor ITESM, son interesantes para los emprendedores ya que no requieren de poca inversión y más bien el capital requerido son conocimientos, técnicas y habilidades destrezas y experiencia, que si no se cuenta con ellas no es

---

9 OCDE, Políticas Públicas Para Un Mejor Desempeño Económico, Experiencias del mundo para el desarrollo, México 10 años en la OCDE, México, 2006

10 Storey, D.J. (2000): “Six Steps to Heaven: evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed economies”, en Landstrom H and Sexton D.L. (eds.) Handbook of Entrepreneurship, Blackwells, Oxford, pp. 176-194.

11 Del libro: Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición) de Philip Kotler, Pág. 7

12 Gabriel Baca Urbina (2007)

difícil adquirirlas.<sup>30</sup>

## **PERSPECTIVA HISTÓRICA MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPyMEs)**

En los últimos 30 años, el principal problema al que se enfrenta México es el incremento de la pobreza; agudizado por las crisis económicas recurrentes del país, en donde se han tenido graves consecuencias en la disponibilidad de empleo y en el deterioro del ingreso en cantidad y calidad de vida de los mexicanos.

En todo el mundo, las micro y pequeñas empresas (MIPyMEs) han demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, así como para combatir la pobreza. En México, la microempresa, ya sea bajo la forma de autoempleo de empresa familiar o como empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de empleos, en tanto representan el 99.8% que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.<sup>13</sup>

Además el autoempleo, representa una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden incrementarlos realizando una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar.

Cuando se habla de la problemática de operación y desarrollo de las microempresas, los análisis coinciden en señalar que la dificultad central no radica en el tamaño de la empresa, sino en el contexto del que participa en la economía. En ese ámbito, la microempresa actúa sola, al amparo de sus propios recursos y sin un enlace que le facilite operar con eficacia en un entorno cada vez más exigente y complejo.

---

<sup>13</sup> INEGI 2011

En la actualidad, la economía está sufriendo muy importantes y acelerados cambios, que modifican dinámicamente el contexto de operación de las empresas, su nivel de competitividad y como consecuencia, sus necesidades de apoyo.

Sin embargo, se pueden identificar requerimientos generales de apoyo agrupados en seis grandes áreas:

1. Transferencia de tecnología
2. Capacitación y formación de recursos humanos
3. Acceso a mercados nacionales e internacionales
4. Servicios financieros para el desarrollo
5. Servicios para la gestión empresarial
6. Servicios de información<sup>14</sup>

En contraste con los modelos tradicionales y la riqueza de teorías para su aplicación a las grandes empresas, a medida que el tamaño de la empresa se reduce, estos modelos y teorías son más restringidos en su aplicación.

Entonces, para continuar con el análisis de la micro, pequeña y medianas empresas MIPyMEs, cabe mencionar que los términos MIPyMEs y PyMES se utilizan de manera indistinta. Sin embargo existen ciertas características específicas que definen a las MIPyMEs:

- Empresas con un máximo de 100 trabajadores en el sector comercio<sup>15</sup>
- Operaciones poco intensivas de capital, es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que dependen del factor trabajo.

---

<sup>14</sup> Ricardo W. Skertchly. Microempresa. Ed. Porrúa. 2003

<sup>15</sup> DOF, 30/Junio/2009

- El recurso más importante que dependen del factor trabajo.
- La mayoría presenta una economía informal.
- La gran mayoría pertenece a un solo dueño o propietario.
- Poco volumen de sus operaciones.

Su clasificación esquematizada con mayor claridad su condición para ubicarlas en un contexto de tamaño e importancia, de acuerdo con criterios de número de empleos y ventas, principalmente.

## **2.2 Situación actual de la Micro y Pequeña Empresa en México**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), representan gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa han sido diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaños y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En el curso de los años, por ejemplo en 1978, se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos.

Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.



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

No es sino hasta el año de 1985 en que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- Micro Industria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año
- Pequeña Industria. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos
- Mediana Industria. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 100 millones

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido siempre la Secretaría de Economía.

A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas:

- El 18 de mayo de 1990

- El 11 de abril de 1991
- El 03 de diciembre de 1993
- El 30 de marzo de 1999
- 30 diciembre de 2002
- 30 junio de 2009

#### Criterios de clasificación

De acuerdo a las fechas del Diario Oficial de la Federación, se establece de acuerdo al tamaño, la micro, pequeña y mediana; así como por el número del personal y de ventas.

#### *18 de mayo de 1990*

- Micro.- hasta 15, hasta 110 s.m. <sup>16</sup>
- Pequeña.- hasta 100, hasta 115 s.m.
- Mediana.- hasta 250, hasta 115 s.m.

#### 11 de abril de 1991

- Micro.- hasta 15, <sup>17</sup>
- Pequeña.- 16 a 100, <sup>18</sup>
- Mediana.- hasta 101 a 250

#### 3 de diciembre de 1993

- Micro.- hasta 15

---

<sup>16</sup> s.m.: Salario mínimo elevado al año vigente en la Zona Geográfica A.

<sup>17</sup> El monto que determina la SE

<sup>18</sup> IDEM

- Pequeña.- hasta 100
- Mediana.- hasta 250

El 30 de marzo de 1999, la SECOFI (actualmente Secretaría de Economía) define el criterio de clasificación por número de empleados, tamaño de industria, comercio y servicios respectivamente.

Tabla 1 Estratificación de empresas

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp= Millones de pesos.

Fuente:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf) DOF 30/06/2009

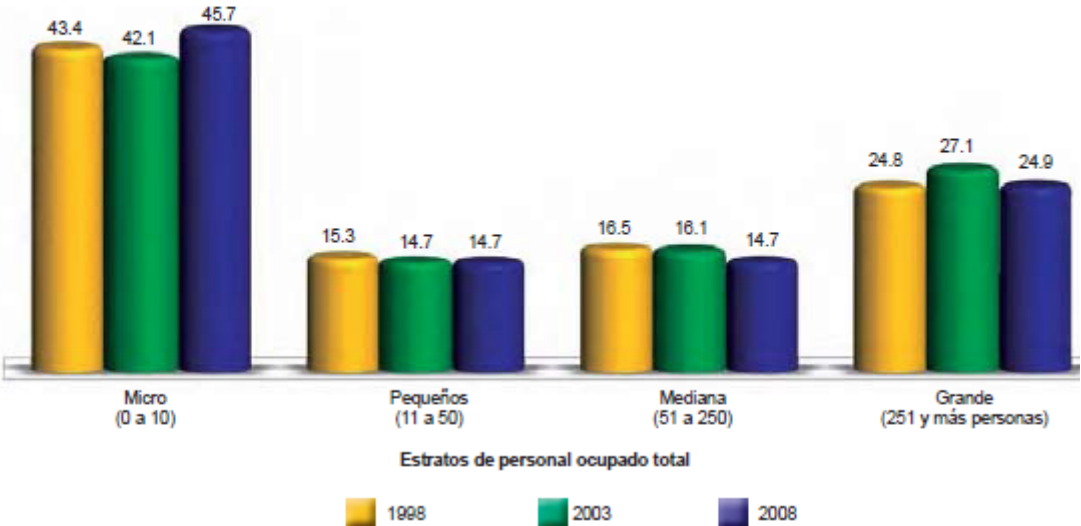
**Tabla 2 Estratificación por número de empleados Fuente: Elaboración propia con datos de D.O.F. 30-dic-2002**

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro Ventas anuales: Hasta \$4 MDP	0-10	0-10	0-10
Pequeña Ventas anuales: \$4.01 - \$100 MDP	11-50	11-30	11-50
Mediana Ventas anuales: \$100.1 - \$250 MDP	51-250	31-100	51-100

No obstante, es necesario hacer algunas precisiones con respecto al personal ocupado que se capta a través de los cuestionarios de los Censos Económicos que realiza el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en cuyo concepto se considera a todas las personas que se encontraban trabajando en establecimientos bajo su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo, recibiendo regularmente un pago e incluso sin recibirlo.

Incluye el personal del establecimiento que trabajó fuera del mismo, pero bajo su control laboral y legal; trabajadores en huelga; personas con licencia por enfermedad, vacaciones o licencias temporales; propietarios y socios; familiares y trabajadores a destajo. Excluye a personas pensionadas (jubiladas).

**Gráfico 1 Industrias manufactureras, comercio y servicios: Personal ocupado total según estrato (%)**



Fuente: INEGI, Censos económicos 1998, 2003, 2008

## Por grado de desarrollo

La clasificación por grado de desarrollo<sup>19</sup> de la microempresa de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT<sup>20</sup>), la cual contribuyó a su definición haciendo más comprensible el fenómeno de la producción en pequeña escala y a entender las maneras en que se generaban puestos de trabajo, con pocos requerimientos legales, tecnología, capital humano y financiero para iniciar la producción y con posibilidad de acceder al mercado, aunque éste no esté claramente identificado; distingue básicamente tres niveles en cuanto a rama productiva y características regionales:

*Primer nivel.*- Unidades de sobre vivencia o refugio de desempleo, caracterizado por no tener acumulación de capital. Desde el punto de vista laboral, generalmente son empresas unipersonales o con dos o tres trabajadores familiares no remunerados. El grado de clasificación es bajo y también lo es el nivel de ingresos. Salvo en los artesanos artísticos, en los otros giros el nivel mínimo de desarrollo tecnológico no es artesanal, sino que ya incluye máquinas, generalmente de segunda mano, doméstica o fabricadas por él mismo. Producen en serie, aunque cortas.

Mantienen un nivel artesanal en la organización del trabajo con escasa división de funciones. El diseño y acabado es tradicional y no encaminado a una penetración amplia del mercado, sino a la atención de consumidores tradicionales, por lo que común de bajos ingresos, que constituyen el canal principal de distribución de este nivel de empresas. Las materias primas son de calidad baja. Coexisten la habitación-taller o el puesto de callejero.

*Segundo nivel.*- Intermedio o promovible que puede considerarse un embrión de

---

<sup>19</sup> Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. 8 Nafin/UNAM

<sup>20</sup> OIT: Empleo y salarios 1983

taller formal incluye unidades productivas con mayor distribución de responsabilidades. Suelen tener de tres a cinco trabajadores por lo general a destajo, pero asalariados y con mejores ingresos. Disponen de más maquinarias (cuatro o cinco, dependiendo del giro específico) de mayor rendimiento y relativamente más nuevas. Conservan sus máquinas inventadas si realmente satisfacen ciertas condiciones, de lo contrario, comienzan a ser reemplazadas.

Los talleres están diferenciados de las habitaciones, aunque son precarios. La necesidad de operar con eficiencia la nueva maquinaria provoca la presencia de trabajadores de mejor calificación y contribuye a una incipiente división del trabajo. Generalmente alcanzan niveles de acumulación positiva, pero baja y estable, que podrían permitirles mantenerse en este nivel absorbiendo la depreciación o reinvertiendo para crecer.

*Tercer nivel.-* Avanzado o de desarrollo, es aquél en el que pueden identificarse talleres de cinco a nueve trabajadores incluyendo asalariados, con diferenciación de actividades de administración y comercialización.<sup>21</sup>

Este tipo de empresas atienden un mercado más amplio con posibilidades incluso de subcontratación y de exportación directa o indirecta dependiendo de la competitividad eterna de su producto. Las exigencias del mercado aumentan la propia comprensión del empresario sobre la necesidad de una permanente actualización del empresario, de diseños, acabados y materias primas. Saben copiar y adaptar las normas y modas del mercado moderno y externo. Esto supone mayores niveles de compra y venta; más complejidades gerenciales lo que acentúa su necesidad de capacitación y la importancia del mercadeo y el desarrollo de proyectos de inversión tanto en capital fijo como en tecnología blanda. Este nivel de microempresas alcanzan una acumulación más significativa que le permite financiar la capacitación y la asistencia técnica propia y del personal. Se le considera un

---

<sup>21</sup> CEPAL, OIT. 1985.

segmento empresarial en tránsito.

Para las MIPyMEs como para todas las empresas se requieren políticas macroeconómicas adecuadas que favorezcan la reactivación del mercado interno, esencialmente políticas de financiamiento, tributarias y de precios públicos. Pero, además, pueden darse acciones específicas para apoyar a los sectores. No deben proponerse medidas populistas que hagan a la empresa dependiente del asistencialismo, sino medidas que contribuyan definitivamente a su desarrollo tecnológico y a los eslabonamientos con el resto de la economía. No existe una disyuntiva entre el desarrollo de la gran empresa o de las MIPyMEs. Se requiere armonización según las ventajas de cada tamaño de empresa en cada actividad.

En la década de los ochentas, las estrategias de apoyo y promoción a la microempresa tanto de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) como del gobierno mismo a partir de 1985, han estado fundamentalmente limitadas a favorecer el acceso al crédito de capital de trabajo. Los factores tecnológicos, la estructura de mercados en que estaban insertas esas unidades productivas, su capacidad de competir y la ruta de desarrollo no merecieron en general mayor esfuerzo. Pero el nuevo marco internacional y el predominio de modelos económicos que abren las fronteras, eliminan los incentivos y promociones que gozaban las medianas y grandes empresas y reduce el papel del empleo gubernamental como estrategia ante el desempleo.

Evaluar las condiciones para lograr mantener y ampliar mercados para las microempresas tanto de producción como de servicios y comercio, requiere de evaluar la competitividad de las microempresas en la nueva situación económica global; requiere conocer no solamente elementos cuantitativos referidos a su capital, ventas y número de trabajadores, sino otros elementos como su flexibilidad ante los cambios de ajuste estructural, la tecnología dura y blanda que utilizan, la calidad del producto y el proceso productivo mismo, las características y organización de los factores de producción (tecnología, trabajo y capital), las materias primas, las modalidades de abastecimiento y distribución, la gestión empresarial, y las



condiciones de mercado en el que su ubicará el bien final, resultado del proceso productivo en las microempresas.

Es por tanto necesario precisar las acciones hacia las microempresas desde una perspectiva microeconómica, pero también verlas en su papel macroeconómico como generadores de empleo e ingresos y también como opción de desarrollo en la reestructuración o reconversión productiva. Para que tengan ese papel, sustancial en un crecimiento no excluyente, se requiere potenciar las ventajas de una gran creatividad, mucha motivación y habilidad para tomar decisiones con escasos recursos. A la vez, hay que superar los obstáculos que les impiden obtener altos rendimientos. Eso requiere la incorporación de avance técnico en todas las fases del proceso económico, para lograr ventajas comparativas dinámicas o competitivas.<sup>22</sup>

### Desarrollo tecnológico

El análisis del desarrollo tecnológico de la pequeña empresa industrial y en especial de la microempresa en Latinoamérica es limitado. Hay muchas experiencias positivas, en especial en financiamiento de pequeño crédito para capital de trabajo como las de los programas de Nacional Financiera y programas sectoriales. Son muy recientes los esfuerzos para impulsar transformaciones productivas y apoyo en crédito de desarrollo.

Haciendo una comparación con Perú, existen programas de base tecnológica para los alumnos como el “Consejo Interdisciplinario de Evaluación” (CIPDEL) para formar microempresas con estudiantes universitarios con mayor impulso tecnológico, centrados en perspectivas de competencia.

En México existe una urgente necesidad de aumentar el nivel de exigencia

---

<sup>22</sup> ROS, Jaime. Crecimiento Económico, Comercio Internacional y el Patrón de Especialización. Estudios Económicos, vol. 2, no. 1 Colegio de México. 2000

tecnológica de la micro empresa, la cual en una primera instancia, sería posible de satisfacer por el desarrollo tecnológico local actual que presentan las universidades y el potencial de sus egresados. Asimismo los centros tecnológicos presentan una gran oportunidad de apoyo para las MIPyMEs, como lo es la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de la UNAM –ENEP- Aragón. Sin embargo, la dificultad se centra en la falta de canales de relación y comunicación entre la oferta y la demanda de tecnología y en el acceso a la información.

Por lo tanto, un desafío en la que están comprometidas las universidades, es la de organizar ofertas de tecnología, de ofrecer información y documentación existente de los centros académicos y tecnológicos, así como del alcance a nivel latinoamericano y encontrar los puentes y mecanismos para un sistema coordinado de apoyo adecuados para la asistencia técnica, la información y la capacitación del capital humano de las MIPyMEs y sus gremios, de tal manera que se potencialicen las innovaciones tecnológicas.

Para eso es necesario conocer todos los pasos del proceso productivo de las microempresas desde la compra de insumos y materias primas, la tecnología tanto del producto como del proceso mismo de transformación, hasta la tecnología del equipo y de operación.<sup>23</sup> Se requiere formación de capital humano y optimización de recursos ya existentes. Los cambios tecnológicos asociados a la maquinaria y equipo son, probablemente, los que requieren mayor capital en términos monetarios y de divisas. Son embargo, si se profundiza en el desarrollo local de equipos adecuados a la escala internacional como se está haciendo en el caso de España, China y Canadá, las restricciones de divisas y de capital se reducen y la inversión tiene realmente un efecto multiplicador y de arrastre.

Organización.

En el aspecto organización, las microempresas pueden potenciar las

---

<sup>23</sup> Centro de Innovación Tecnológica CIT. UNAM.2003

experiencias de trabajo solidario y las ventajas de las organizaciones empresariales que han constituido los productores. Por ejemplo en la economía de Lima Perú, hay 550 organizaciones de comercio ambulatorio y por lo menos 112 que agrupan artesanos o microempresas manufactureras o de servicios productivos.<sup>24</sup> Otra perspectiva es la de conformar empresas consolidadoras, o grupos de microempresarios que desarrollen actividades afines y que se organicen para cooperar con base en la división del trabajo o especialización.

Este tipo de asociación, que suele denominarse consorcio, puede permitirles a la MIPyMEs atender con más flexibilidad la demanda del mercado. La cooperación que se logre no necesariamente legal, no elimina el carácter privado o familiar de cada microempresa que lo integre. Al coordinar esfuerzos se fortalece el desarrollo humano colectivo, se aprovecha la especialización de los recursos humanos y la maquinaria y equipo evitando tiempos ociosos y la dispersión de energías; se puede atender, en los tiempos exigidos, los volúmenes de producción que superan la capacidad potencial de cada microempresa.<sup>25</sup>

La estructura de asociación permitiría el acceso a consultoría universitaria, a prácticas pre-profesionales, a inicios tecnológicos, a un mejor acceso a la prestación de bienes y servicios de los centros tecnológicos, etc. Ya que, sin perder de vista el papel social, la asistencia técnica tiene que pagarse con carácter empresarial.

La vinculación de la comercialización, el desarrollo tecnológico y la organización en las microempresas de cada rama con los programas de crédito para capital de trabajo, para activos fijos y comercialización es esencial para dar saltos reales en el proceso de acumulación y producción de cada empresa. El objetivo es elevar el impacto de dirigir recursos de crédito mejorando la capacidad de comprar, innovar, adaptar y copiar productos, llevar a cabo procesos materiales, maquinaria, así como

---

<sup>24</sup> Instituto de Desarrollo Social. IDESI, Perú.2000

<sup>25</sup> Organización de consorcios en la microempresa. Secretaría de Economía.

desarrollos técnicos y productivos, mejoramiento de los recursos y de la calificación propia y potencial del sector de microempresas.

Por otro lado, es conveniente mencionar que la relación con el sector rural, por lo general ha quedado excluido de las investigaciones. En el caso de las ciudades intermedias, el límite entre lo urbano y lo rural es muy difuso, algunas personas combinan la actividad campesina, que tiene cierta estacionalidad, con actividades de producción de bienes y servicios en la ciudad o, en forma permanente, parte de la familia comercializa en las ciudades cercanas.

Por ello la microempresa se vincula generalmente al sector informal, existe la posibilidad de que una microempresa crezca y se desarrolle alcanzando una dimensión y una cualificación realmente empresarial y competitiva. De esta manera, es importante promover una estrecha vinculación entre las MIPyMEs y microempresas, a las que hay que ir incorporando a la economía formal, aumentando la profesionalidad y productividad del sistema. Más aún, la MIPyME se puede beneficiar de una microempresa más eficiente, ya que le permitirá tener un entorno de unidades productivas a las cuales subcontratar y de las cuales tener una oferta de servicios.

Sin embargo esto no significa unificar la forma y la instrumentación de las políticas de apoyo, por el contrario es importante delimitar los objetivos y contenidos de unos y otros programas. Por esta razón así como se delimita conceptualmente a la MIPyME de la gran corporación o de la gran empresa, conviene diferenciarla de la microempresa, al menos en el plano conceptual, con la finalidad de poder delimitar a la colectividad a la que se dirigen las distintas políticas de apoyo y sus diferentes tipos de demanda de servicio.

Políticas de descentralización productiva y de apoyo a la MIPyME se han enfrentado y se enfrentan con la dificultad de los empresarios para desarrollar su tarea sin tener disponibilidad y acceso a toda una serie de servicios necesarios para completar eficientemente el proceso de producción. De poco vale tener un crédito a la producción, una buena calidad de productos, si no hay simplemente una certificación

reconocida nacionalmente; y que ésta, le permita su proyección internacional.

## **2.3 Importancia de las MIPyMEs creadas por los emprendedores**

### Empresas familiares

Ya que la micro empresa se desarrolla en ambientes informales, ésta se relaciona generalmente con empresas familiares<sup>26</sup>, las cuales se desenvuelven en cuatro combinaciones más comunes de las etapas del desarrollo de la propiedad, la familia y la organización. La empresa de la primera generación (espíritu emprendedor), que pertenece al fundador y que es dirigida por un emprendedor individual; la empresa establecida es la segunda (cambio organizacional), la cual pertenece a una sociedad de hermanos con un crecimiento y cambios rápidos; el consorcio complejo y maduro es la tercera (redes), y la empresa al borde de la transición es la cuarta (la sucesión), la cual está controlada por una familia que cede la batuta.

*El primer tipo* de empresa familiar, la representan compañías nuevas que no sólo son esenciales para la economía capitalista, sino que además tienen una importante identidad simbólica como medios sociales de oportunidades para los individuos y las familias. El emprendedor es una figura compleja en la mitología cultural del mundo moderno, en parte es un aventurero, o inadaptado o un benefactor, así como un explotador y genio.

Es característico el deseo sin importar cómo se mida, de ser propietario gerente en vez de un simple empleado. La independencia personal, de ser su propio jefe y tener el control de la propia vida, son motivos relacionados casi siempre con el deseo de crear una empresa. La etapa de arranque es una época en que se sientan

---

<sup>26</sup> Empresas Familiares. Kelin E. Gersick. Ed Mc Graw Hill. 2000

las bases de tres aspectos de la empresa familiar: la cultura organizacional, las estrategias y los valores de la administración de activos. La cultura de una empresa, como la de cualquier grupo, la constituyen sus valores y suposiciones arraigadas sobre el comportamiento correcto en varios campos, como autoridad, función de los directivos, estilo de dirección y liderazgo.

*El segundo tipo* de empresa familiar, pasan de la etapa de transición a la expansión y formalización, la propiedad ha sido transferida del propietario controlador a la sociedad de hermanos y la familia, se encuentra en la etapa de ingreso en el negocio, en la cual la edad de los hijos fluctúa entre quince y veinticinco años, y los padres acaban de entrar en la madurez o de rebasarlas. Las empresas y familias que han llegado a esta fase, por heterogéneas que sean afrontan varios retos comunes, como terminar de consolidar el control de la propiedad en la generación de hermanos, diseñar un proceso de ingreso para ella, reestructurar la empresa y sus sistemas para iniciar y sustentar el crecimiento.

Se trata de una etapa crítica entre las que sobreviven y prosperan. En el seno de la familia, el aumento del tamaño de la empresa probablemente significa que más miembros de la familia se relacionan con ella en calidad de accionistas o de empleados. La empresa poco a poco se transforma en elemento central de la identidad familiar. Esta clase de empresas encaran importantes retos de índole organizacional, estratégica y psicológica.

*El tercer tipo* de empresa familiar, constituye la empresa familiar compleja. El simple hecho de haber llegado a esta fase significa que lograron superar retos que acaban con otras empresas familiares. Contribuyen de manera importante al producto nacional bruto, y al empleo. El hecho de que sean más comunes en las viejas economías de Europa y en ciertas de Asia indica que tal vez sean fundadas después de la Segunda Guerra Mundial, y que ahora realizan la transición de propietarios gerente a la sociedad de hermanos.

También representan el sueño o fantasía más hermosa de los fundadores, el cual determina las políticas de muchas compañías en las etapas anteriores de desarrollo.

Ejemplo de ello es la Cargill, Inc., la más grande empresa privada de los Estados Unidos, constituye una empresa familiar del consorcio de primos de la cuarta generación. Su línea de productos genera 47 000 millones de dólares, en la venta y transporte de artículos de consumo, el procesamiento y producción de comestibles y los productos agrícolas.

Estas empresas han de resolver el problema de tres dimensiones. La etapa del desarrollo de la propiedad correspondiente al consorcio de primos no sólo indica un mayor número de propietarios individuales, sino que con frecuencia incluye fideicomisos, compañías matrices, planes de propiedad de acciones para los empleados e incluso, en algunos casos, la venta pública de acciones. Aunque algunas unidades de negocios alcanzaron ya la etapa de la madurez, otras líneas de productos, divisiones o subsidiarias tienden a encontrarse en otra fase.

La gama de edades de las generaciones suelen significar que habrá varias familias nucleares del clan en cada una de las etapas de desarrollo de la familia joven de negocios hasta la cesión de la batuta.

*El cuarto tipo* de empresa familiar, es la sucesión; es la prueba definitiva de una empresa familiar. Una vez que ha sido transformada de un negocio individual en empresa familiar, su continuidad se convierte en una preocupación unificadora. Es inevitable que difieran los ciclos de la empresa y el individuo. Transmitirla en condiciones buenas y rentables a la nueva generación de líderes es una meta que estimula a los miembros de los tres círculos. La sucesión no es hecho aislado, sino de varios. Es un proceso que sigue una secuencia evolutiva, comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones.

La sucesión siempre es lenta. Aun en los casos en que la repentina enfermedad o hechos dramáticos provocan cambios abruptos en los puestos o funciones, hay un periodo de preparación y previsión (en la cual se “entregan las llaves”) y un periodo de ajuste y adaptación. Pero sin importar si se planea con mucha meticulosidad o simplemente se responde a una situación, la sucesión es un proceso complejo que

presenta un camino sembrado de obstáculos a los integrantes de los tres círculos.

Los dueños deben tener un concepto de la estructura de gobierno y decidir cómo dividir la propiedad para que se ajuste a ella. Deben desarrollar y capacitar a los posibles sucesores en la dirección y establecer un proceso para seleccionar a las personas más idóneas. Deben superar la resistencia a los líderes ancianos a ceder la batuta y ayudarles a los nuevos a imponer su autoridad a los interesados en la empresa. Y después de planear, de fijar las estrategias y de negociar, deben estar preparados para encarar las contingencias imprevistas, que pueden amenazar dichos planes en algún momento del proceso.

## **2.4 Entrevista a: “Una Empresa Maquiladora Familiar en México”**

### Antecedentes

La empresa “X”<sup>27</sup> maquiladora de ropa para dama y textiles en general, me permitió hacer algunas preguntas respecto de su funcionamiento.

El hijo del Sr. “X”, estudiante de la carrera de Administración de esta Facultad, respondió a las siguientes:

*Pregunta: ¿Cómo se inició la empresa de tus padres?*

*Respuesta.-* “Todo comenzó en 1979, con la adquisición de 5 máquinas rectas y una overlock. El actual Director General se encontraba trabajando en otra empresa maquiladora, y de ahí empezó a conseguir la maquila para estas máquinas. Al ver que la producción era de calidad y debido a que había gente que quería trabajar, se compraron otras 5 máquinas rectas empezando así, con un pequeño taller, que con el paso del tiempo, éste, se fue incrementando.

Hasta 1990 se adquirió una construcción la cual actualmente es lo que alberga a la

---

<sup>27</sup> Por motivos de confidencialidad, se reserva el nombre de la empresa y de sus integrantes. México D. F. Abril 2012



empresa. En este mismo año se comenzó a trabajar para marcas de vestidos reconocidos internacionalmente.

No fue sino hasta 1997, que esta empresa se constituyó como una sociedad anónima de capital variable.

Lo anterior nos da una trayectoria de 22 años de experiencia en la confección de prendas de vestir de alta calidad.”

*Pregunta.- ¿Cuál ha sido la problemática a la que se han enfrentado todos estos años?*

*Respuesta.-* Distintas situaciones afectivo-familiares, de personal, de producción, planeación, organización y coordinación; y de resistencia a los cambios, los cuales puedo resumir en:

Falta de una adecuada organización (no hay organigrama)

Falta de una cultura organizacional. (la gente no se compromete).

Falta de una encargada de producción capaz de desempeñar funciones específicas.

Respecto de la gente, la mayor parte de las trabajadoras son madres solteras y no rinden al 100% pues no piensan en lo que están haciendo sino en lo que están dejando de hacer, lo cual genera:

- Inconsistencia en el trabajo.
- Gente no capacitada. (vestidos de alta costura).
- Incertidumbre acerca de una fuerte inversión debido a las variaciones que presenta el mercado, esto, es: “a veces hay trabajo y a veces no”.
- No existe un proceso de producción estándar.
- Falta de controles, ya que los que se realizan son hasta el final cuando ya

está terminado el producto.

- No existe un departamento de control de calidad.
- No toda la gente puede trabajar tiempo extra (cuando es necesario)

**Ilustración 1 Empresa entrevistada**



“El trato con los fabricantes (clientes) es informal, causando problemas en la producción, esto es: que no se hace entrega a tiempo por parte del fabricante, la materia prima necesaria para que el maquilador pueda producir los vestidos en las fechas pactadas; debido a esto, se tienen que pedir varias prorrogas. Sin embargo la manera en que esto afecta a la empresa, es en el costo que genera el tener que trabajar tiempo extra para sacar la producción en tiempo forzado debido a que la prorroga no es muy extensa ( 8 días).

Al no tener un línea de producción estandarizada, la maquinaria requiere de constantes adaptaciones o modificaciones para cada tipo de tela, costura y proceso por el cual tenga que pasar la materia prima a fin de que el producto quede perfectamente confeccionado; por lo que puedo continuar enunciando algunos otros problemas:”

- No hay control en los tiempos del proceso debido a la variedad de modelos, telas y costuras.
- Existe falta de fuentes de información que permitan la toma de decisiones y cómo generar estas fuentes.
- No existe una correcta delimitación de funciones.
- El personal es insuficiente.

“Continuando con mi charla, hay una falta de una supervisora auxiliar bien capacitada, esto es, que la persona que ocupe este puesto debe saber casi tanto como la Supervisora, puesto que a falta de alguien que no pueda o no sepa cómo repartirlo y ponerles el ejemplo de cómo hacerlo, se pierde mucho tiempo en lo que esperan a la supervisora o se hacen mal las cosas.

- Otro problema es que la materia prima ya viene con defectos lo cual impide producir vestidos de calidad.
- La gente no tiene mucha capacidad para asimilar las instrucciones que se les dan.
- Se retrasa la producción por falta de habilitación (material complementario, botones, broches cierres, adornos, etc.). Cuando no concuerdan la cantidad entregada con la requerida se tiene que detener la producción.
- Diversidad de materias primas cambian constantemente (tipo de telas) y la gente no está capacitada para manejarlas, lo cual genera piezas manchadas, rotas o mal cocidas.
- Determinados modelos de vestidos implican mucha elaboración y a su vez

pasan por muchos procesos.

- Hay falta de responsabilidad y de compromiso de parte de la gente operativa.
- Falta de supervisión, existe la persona encargada de eso, sólo que no lo sabe hacer correctamente.
- Falta de integración de la gente, generando así un mal ambiente de trabajo.
- Demasiada comunicación informal (chismes), generando conflictos internos tanto en la relación trabajador a trabajador como patrón.”

*3-Pregunta.- ¿Cuál es tu participación en la empresa?*

*Respuesta.-* Cuando le he pedido a mi papá que me deje resolver algunos de sus problemas, me responde que continúe estudiando y que haga las cosas como se han estado haciendo.

*Fin de la entrevista.*<sup>28</sup>

La experiencia de esta empresa, permite ofrecer algunas consideraciones y comparaciones alrededor de las empresas familiares:

Primero.- Se debe tratar a la empresa, como empresa; la familia como familia y la propiedad con respeto.

Tratar el negocio como una empresa familiar, dirigida por personas que no son simples socios de negocios. Tratar a la familia como una familia empresarial, con parientes que han optado por vincular su carrera y su economía al dominio familiar, y tratar a los propietarios con el respeto que se han ganado al invertir no sólo sus activos, sino también su identidad personal y el futuro de sus hijos en el éxito de la empresa.

Segundo.- Se debe recordar siempre la naturaleza constante e inevitable del cambio

---

<sup>28</sup> Agradezco la información proporcionada. Abril 2012

evolutivo.

La familia cambia constantemente a medida que cada miembro envejece año tras año. El ritmo del desarrollo individual y familiar también se resuelve en una secuencia de etapas bien definidas que influyen en la empresa. La empresa cambia de manera imprevisible recorriendo una trayectoria que se puede calificar de evolutiva sólo en el sentido más amplio. En esta dimensión, lo importante no es tanto la secuencia de etapas sino el reconocimiento de que el tamaño y la complejidad de la empresa, son factores que se requieren en ella.

En este contexto, se analiza a continuación y a través de algunos datos cuantitativos, el comportamiento productivo de las MIPyMEs en distintos sectores.

## **2.5 Comportamiento de la industria por subsector y tamaño.**

De acuerdo con los datos que proporciona el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), El personal ocupado en la industria manufacturera creció 1.5 por ciento en marzo pasado respecto a igual mes de 2011, Al interior del indicador total de empleo, Durante 2011 cotizaron en el Seguro Social 13.2 millones de empleados, contrasta el instituto.

En 2012 Las horas trabajadas se incrementaron 1.89% durante Marzo pasado con relación al mes que le precede, y las remuneraciones medias reales pagadas ascendieron 0.52 por ciento.

**Tabla 3 PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO**

**A MARZO DE 2012 (Variación porcentual respecto al mismo periodo del año anterior)**

Concepto	Marzo	Ene-Mar
<b>Empleo</b>	<b>1.5</b>	<b>1.9</b>
Obreros	1.5	1.9
Empleados	1.5	1.7
<b>Horas trabajadas</b>	<b>0.5</b>	<b>2.1</b>
Obreros	0.5	2.0
Empleados	0.6	2.6
<b>Remuneraciones medias reales pagadas<sup>1/</sup></b>	<b>0.7</b>	<b>1.4</b>
Salarios pagados a obreros	0.7	1.9
Sueldos pagados a empleados	1.0	1.2
Prestaciones sociales	0.7	0.6

Fuente: INEGI <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/secmabol.pdf>

Con base en los resultados de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), los datos desestacionalizados indican que el personal ocupado del sector manufacturero creció 0.50% en el tercer mes de 2012 respecto al mes inmediato anterior.

Las horas trabajadas se incrementaron 1.89% durante marzo pasado con relación al mes que le precede, y las remuneraciones medias reales pagadas ascendieron 0.52 por ciento.

En su comparación anual, el personal ocupado aumentó 1.5% en marzo de 2012 frente a igual mes de 2011, las horas trabajadas fueron superiores en 0.5% y las remuneraciones medias reales pagadas que incluyen sueldos, salarios y prestaciones sociales avanzaron 0.7% en el mes en cuestión.

por actividad económica según el Sistema de Clasificación Industrial de América del

Norte 2007, el empleo en el sector manufacturero se incrementó en los subsectores de: Fabricación de equipo de transporte con una variación de 11.9%; Industrias metálicas básicas 5.3%; Maquinaria y equipo 4.3%; Industria química 2.6%; Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos 2.5%; Industria del plástico y del hule, y “Otras industrias manufactureras” 2.3% cada uno, y en el de Muebles, colchones y persianas 2.2%, principalmente. En contraste, el personal ocupado disminuyó en el de Fabricación de prendas de vestir (-)5.4%; Impresión e industrias conexas (-)4.9%; Equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos (-)4.8%; Industria de la madera (-)3.8%; Productos metálicos (-)3.7%; Accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica (-)3.3%; Insumos textiles y acabado de textiles (-)2.4%, y en el de la Industria de las bebidas y del tabaco (-)1.8%, durante marzo de 2012 respecto al mismo mes de un año antes.

Con cifras desestacionalizados, el personal ocupado se acrecentó 0.50% en Marzo pasado con relación al mes inmediato anterior.

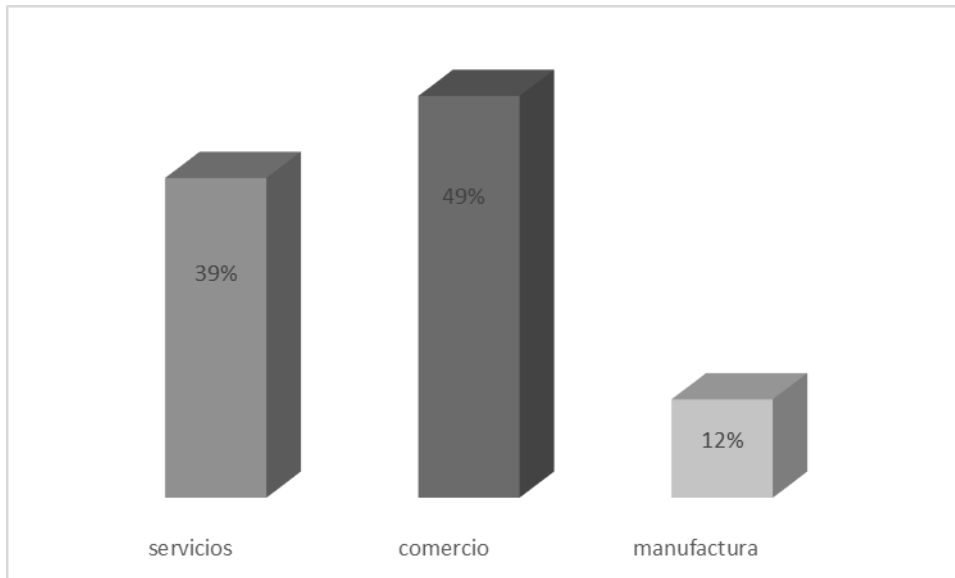
Las MIPyMEs generan el 7 de cada 10 de los empleos del País<sup>29</sup>. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en su participación del PIB como del personal que ocupan.

El sector comercio es el de mayor importancia en el país seguido muy de cerca por el sector servicios.

---

<sup>29</sup> <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

**Gráfico 2 LA MIPYME POR SECTOR**



Fuente: Elaboración propia con datos de Nacional Financiera, 2012<sup>30</sup>

### Sector servicios

En este sector, se operaron con 938 mil 572 establecimientos de los cuales el 97.6% con micro (hasta 20 personas ocupadas) y en ello trabajan del 56.7% del personal ocupado. Los establecimientos que ocupan de 21 a 50 personas representan el 1.6% del total del sector y en ellos trabajan el 10.2% de personal ocupado. Aunque por el número de establecimientos no representan un alto porcentaje (sólo el 0.5%) los establecimientos medianos.

La gran empresa de servicios considerada como aquella que ocupa a 101 y más personas apenas representa el 0.4% del sector; sin embargo, los 3 mil 577 establecimientos dan empleo a un millón 33 mil 390 personas (26.4%). Ahora, con datos a 2002, los indicadores de competitividad.

---

<sup>30</sup> <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3525/La-Pyme-y-los-empresarios>



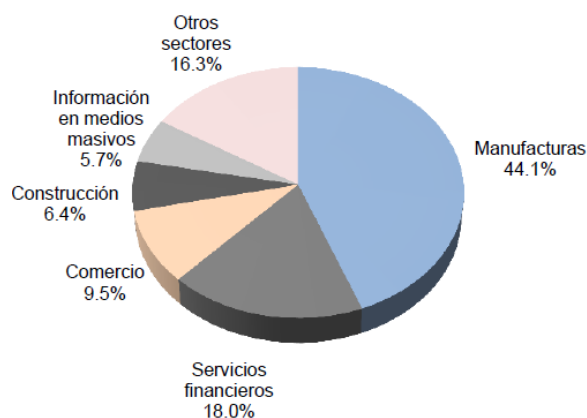
## 2.6 Panorama global de las MIPyMEs en México

Inversión extranjera.

Por lo que respecta a las cifras de inversión extranjera directa que publica la Secretaría de Economía, muestran un aumento de 9.7% en 2011 respecto al año inmediato anterior, esto significa que en 2010 cuando se obtuvieron 1,713.9 millones de dólares y se registró una inversión por 17,725.9 millones de dólares.<sup>31</sup>

En cuanto a la distribución sectorial y por país de origen de la IED realizada y notificada al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, se expresa que los 19,439.8 mdd de IED realizada y notificada se destinaron a la industria manufacturera (44.1%), servicios financieros y de seguros (18.0%), comercio (9.5%), construcción (6.4%) información en medios masivos (5.7%) y otros sectores (16.3%).

Gráfico 3 Distribución sectorial de la IED Enero–Diciembre de 2011 (porcentajes)



Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

---

<sup>31</sup> [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/comision\\_nacional/Informe\\_2011\\_IV.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/comision_nacional/Informe_2011_IV.pdf)

**Tabla 4 Comparativo de la distribución sectorial de la IED reportada**

**Enero–Diciembre de 2010 y 2011 (millones de dólares)**

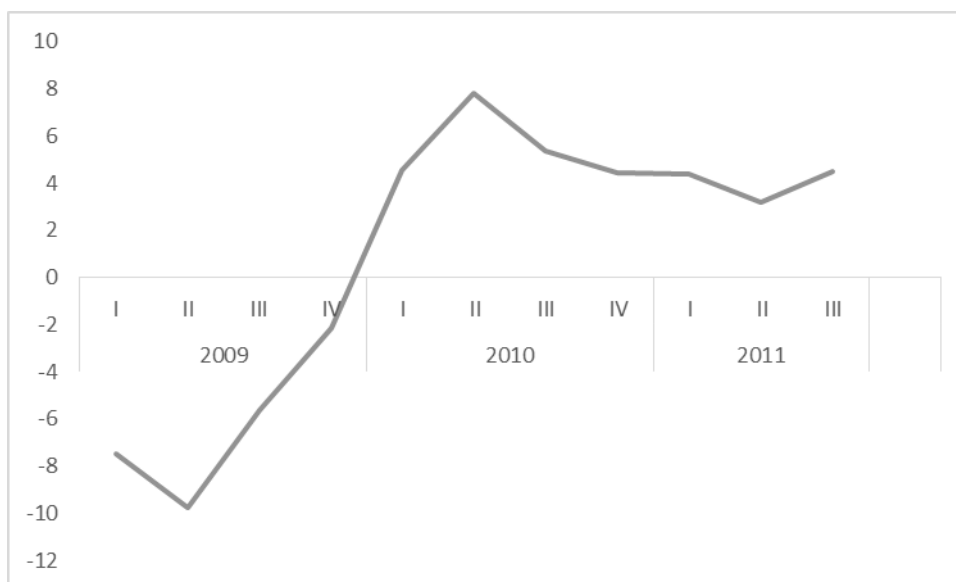
Sector	2010	Part.	2011	Part.
<b>Agropecuario</b>	<b>55.7</b>	<b>0.3%</b>	<b>16.8</b>	<b>0.1%</b>
<b>Industrial</b>	<b>11,100.4</b>	<b>62.6%</b>	<b>10,422.6</b>	<b>53.6%</b>
Minería	838.1	4.7%	829.9	4.3%
Electricidad y agua	4.5	0.0%	-218.8	-1.1%
Construcción	132.9	0.7%	1,239.5	6.4%
Manufacturas	10,124.9	57.1%	8,572.0	44.1%
<b>Servicios</b>	<b>6,569.9</b>	<b>37.1%</b>	<b>9,000.4</b>	<b>46.3%</b>
Comercio	2,376.3	13.4%	1,853.4	9.5%
Transportes	139.9	0.8%	252.9	1.3%
Inform. en medios masivos	164.6	0.9%	1,110.8	5.7%
Servicios financieros	1,608.7	9.1%	3,504.2	18.0%
Servicios inmobiliarios y de alquiler	1,115.5	6.3%	726.0	3.7%
Servicios profesionales	219.0	1.2%	616.7	3.2%
Servicios de apoyo a los negocios	561.7	3.2%	27.1	0.1%
Servicios educativos	6.4	0.0%	3.7	0.0%
Servicios de salud	4.4	0.0%	2.5	0.0%
Servicios de esparcimiento	27.4	0.2%	75.9	0.4%
Servicios de alojamiento temporal	276.2	1.6%	600.5	3.1%
Otros servicios	69.8	0.4%	226.5	1.2%
<b>Total</b>	<b>17,725.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>19,439.8</b>	<b>100.0%</b>

Nota: La suma de los parciales puede diferir de los totales debido al redondeo que efectúa la hoja de cálculo.

a/ Incluye la IED realizada y notificada al RNIE al 31 de diciembre de cada año.

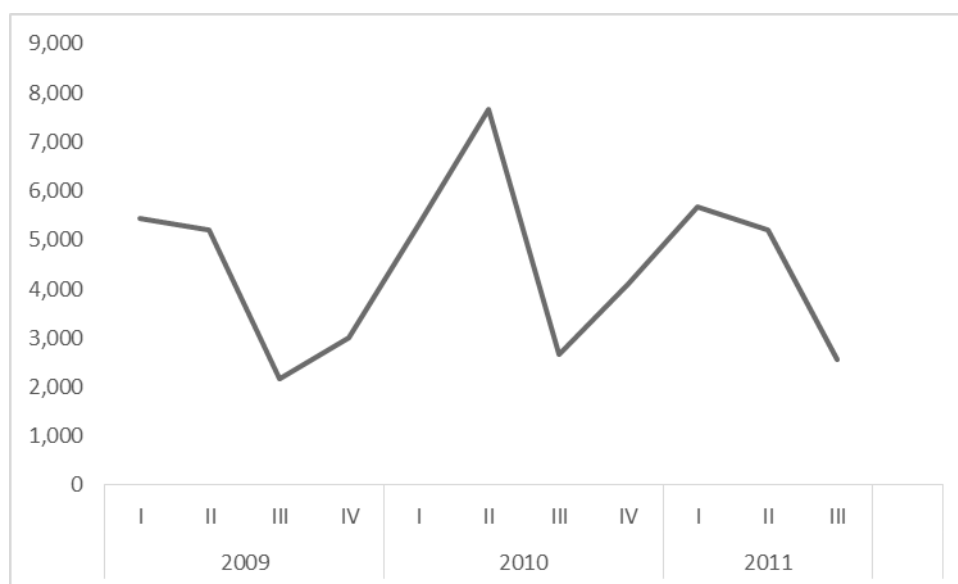
Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

**Gráfico 4 Producto Interno Bruto real (var. % anual)**



Base 2003=100, Fuente: Elaboración propia con datos de Banco de México e INEGI. Consultado el 9 de abril de 2012<sup>32</sup>

**Gráfico 5 Inversión Extranjera Directa (mdd\*)**



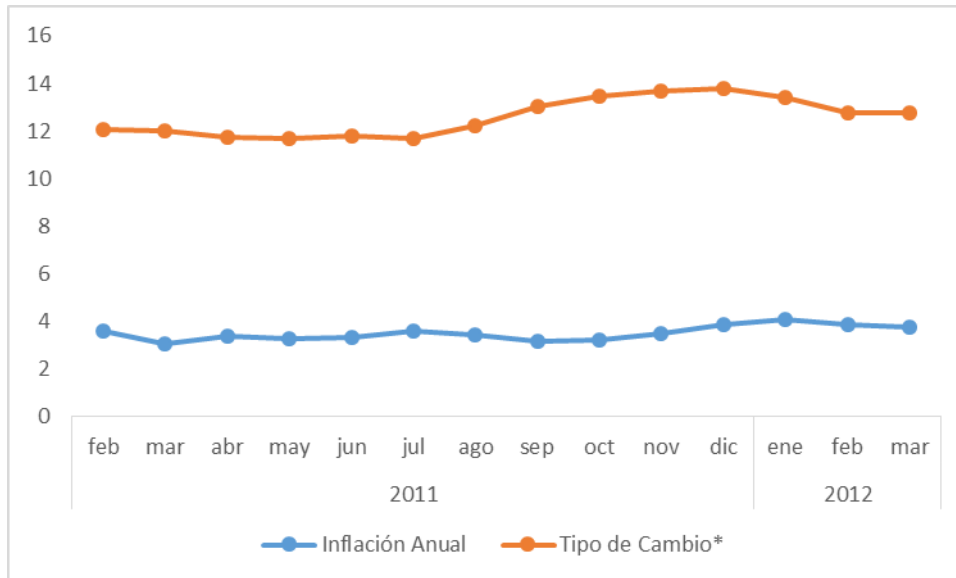
Millones de dólares; p/ cifras preliminares a partir de la fecha que se indica; o/ cifra oportuna.  
Fuente: Elaboración propia con datos de Banco de México e INEGI. Consultado el 9 de abril de 2012<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <http://observatorio.azc.uam.mx/pdf/RemacMarzo12.pdf>

<sup>33</sup> IDEM

**Gráfico 6 Inflación y Tipo de Cambio**



\* (Promedio pesos/dólar)

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco de México. Consultado el 9 de abril de 2012.

Es creciente el interés por promover a las micro y pequeñas empresas, una vez que se ha reconocido su enorme importancia en la economía y se ha demostrado su potencial para generar empleos y para integrarse a cadenas productivas.

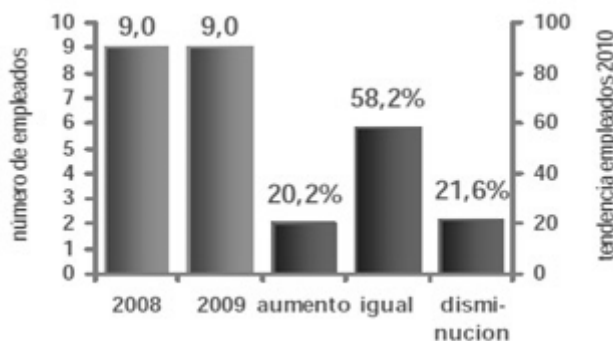
Las micro, pequeñas y medianas empresas, se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad a cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.

Sin embargo, gran parte de la problemática de las micro y medianas empresas, se centra en condiciones estructurales y de operación.

## 2.7 Características de las MIPyMEs en el Distrito Federal<sup>34</sup>

### Tamaño de la empresa

Gráfico 7 En promedio el número de empleados para las MIPyMEs es de 9 (periodo 2008-2009).



Fuente: Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal

El incremento del empleo se ha centrado mayormente en las empresas de reciente creación, con una tasa de crecimiento de 2008 a 2009 del 11.9%, lo que en términos absolutos supone un crecimiento de 12 a 14 empleados. A pesar de las crisis económicas por las que pasa nuestro país, las empresas jóvenes se muestran dinámicas e impulsan el crecimiento de fuentes de empleo y desarrollo económico.

### Comportamiento estratégico

La estrategia que sigue el 38% de las empresas es analizadora; la estrategia defensiva es la opción para un 33% y la estrategia exploradora para 20% de las empresas.

De acuerdo con la tipología de Miles y Snow, la estrategia que siguen el 38.3% de

---

<sup>34</sup> Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal <http://www.observamipymedf.gob.mx>

las empresas es una estrategia analizadora, esto es tratan de mantener una base relativamente estable de productos/servicios y mercados mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

La estrategia defensiva es la opción para un 33,1% de las empresas; son empresas que buscan ofrecer un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable, no estando interesadas en las modificaciones de los productos.

Por último, la estrategia exploradora –es decir, empresa que suelen realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito-, la siguen un 20.8% de las empresas.

En todo caso es de resaltar que hay prácticamente tres grupos de empresas con estrategias bien diferenciadas, destacando de forma clara el grupo de las empresas con estrategia analizadora.

De acuerdo con la tipología de Porter, son mayoría -29.6%- las empresas que siguen una estrategia de costos inferiores a la competencia. A continuación están las empresas con una estrategia de especialización en un segmento del mercado (28.3%), seguidas por las que tiene una estrategia de diferenciación de productos o servicios con un 27.7% del total.

### Obstáculos de crecimiento de la MIPyMEs (DF)

#### Factores de competencia

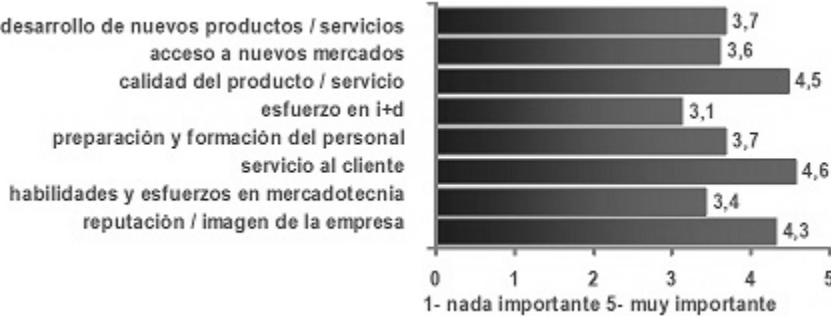
El servicio al cliente, la calidad del producto o servicio y la reputación del establecimiento son los factores más frecuentes en la MIPYME para competir en el mercado.

La MIPYME del Distrito Federal da la máxima importancia para competir mediante el

servicio al cliente (4.6), a la calidad del producto o servicio (4.5) y a la reputación/posicionamiento de la empresa (4.3) en una escala de 1 a 5.

Los factores menos valorados son el esfuerzo en investigación y desarrollo (3.1) y las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia (3.4).

**Gráfico 8 Nivel de importancia que ha tenido en los últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa**



Fuente: Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal

### Organización en departamentos

Su estructura organizativa es básica: departamentos de administración, compras y ventas. El 21% establece departamento de investigación y desarrollo.

Los departamentos que más diferenciados están en las empresas de Distrito Federal son los de administración/contabilidad (62.2%), operaciones/compras (53.6%) y comercialización / ventas (53.2%). Los menos diferenciados en la estructura son los de investigación y desarrollo (20.7%), el de calidad (31.4%) y el de recursos humanos (29.4%). Todos los departamentos están diferenciados en porcentajes significativamente superiores a la media en las empresas de mayor tamaño, tanto las pequeñas, como las medianas.

En las microempresas la presencia de los departamentos analizados en la estructura organizativa es significativamente inferior a la media del conjunto de

empresas, hecho que puede quedar claramente explicado por la variable número de empleados, pues al ser menos, claramente el número de departamentos diferenciados en la estructura será más reducido.

La antigüedad de la empresa no explica diferencias estadísticamente significativas en el número de departamentos que están diferenciados en la estructura organizativa.

**Gráfico 9 Empresas según número de departamentos asignados**



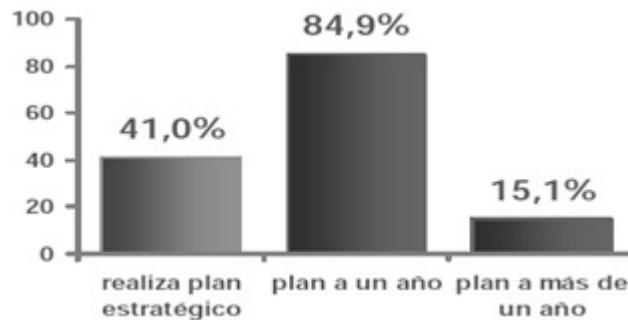
Fuente: Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal

### Planeación y alianzas estratégicas

Menos de la mitad de las empresas del Distrito Federal (41.0%) realizan planeación estratégica formal, hecho que cabe calificar como una debilidad de dichas empresas. De ellas, el 84.9% la realiza a 1 año y sólo el 15.1% a un plazo superior.



**Gráfico 10 Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza**



Fuente: Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal

Las empresas del Distrito Federal, en general, muestran una orientación reducida hacia la realización de acuerdos o alianzas de cooperación con otras empresas. El porcentaje de empresas que no ha efectuado ningún acuerdo con otras en los dos últimos años es del 46.7%, hecho que se puede explicar, al menos en parte, por la desconfianza entre las empresas para abordar estas iniciativas y también por el peso que en el Distrito Federal tienen las microempresas; no obstante, es de destacar que hay un 53.3% que si han efectuado algún acuerdo de cooperación.

Las empresas que realizan acuerdos los hacen principalmente para compras y abastecimientos (38.8%) y para comercializar productos (37.3%). Los acuerdos que en menor medida realizan las empresas son los relativos a investigación y desarrollo (17.2%) y los de logística (23.1%).

#### Uso de tecnologías de la información

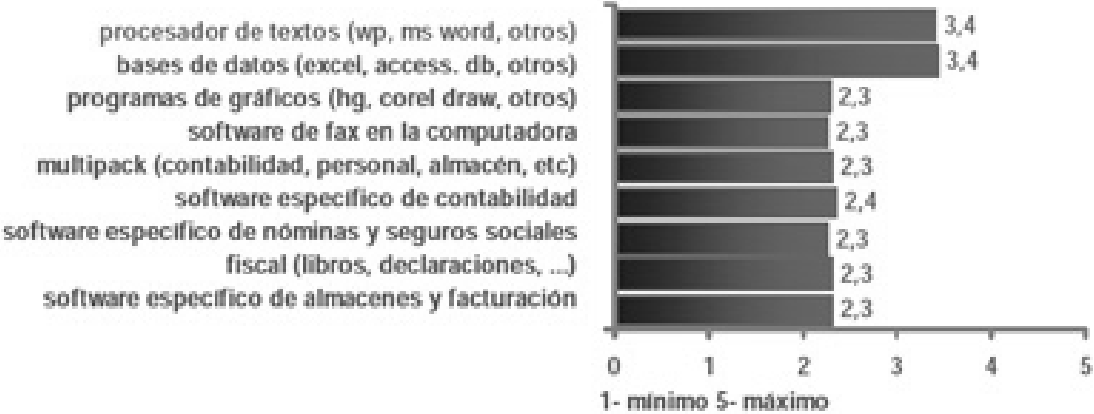
El 68% utiliza el correo electrónico y el 47% la banca electrónica. Las aplicaciones informáticas en procesos administrativos son superiores en las empresas de mayor tamaño.

La utilización de las TIC por parte de las empresas ubicadas en el Distrito Federal presenta aun serias debilidades. La única práctica que mayoritariamente se lleva a cabo es la utilización del correo electrónico (68.3%), seguida ya de lejos por la

utilización de la banca electrónica (47.7%). Esta situación se reproduce al tomar en consideración las variables tamaño, edad y sector de las empresas, siendo la primera de ellas la única que ofrece un claro patrón de comportamiento: cuanto mayor es el tamaño de las empresas mayor es también su propensión a implantar y utilizar las TIC en la gestión y operativa de las mismas.

La utilización de aplicaciones informáticas por parte de las empresas ubicadas en el Distrito Federal también presenta aun importantes carencias. Solamente las aplicaciones informáticas más básicas tienen un grado de utilización más elevado entre las empresas encuestadas, como los procesadores de texto y las bases de datos. También en este caso las empresas de mayor tamaño son las que más emplean las aplicaciones informáticas, al igual que sucede con las empresas de mayor trayectoria en el mercado en lo relativo al uso de software específico para la gestión de empresas (contabilidad, nóminas, seguros sociales, fiscalidad, almacenes y facturación).

**Gráfico 11 Indique el grado de utilización de las siguientes aplicaciones informáticas en su empresa**



Fuente: Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal

## 2.8 Principales dificultades para el desarrollo de las MIPyMEs

Los principales problemas que pueden obstaculizar o poner en peligro la supervivencia de las empresas, el que mayor puntuación obtiene es la situación financiera de las mismas, seguido de la turbulencia (cambios imprevistos) en el ambiente empresarial y de los problemas de mercado.

### Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad de las MIPyMEs

Los gerentes entrevistados consideran que la acción más importante para el desarrollo futuro de la empresa es la reducción de impuestos. Las empresas medianas son las que mayor importancia dan a todos los factores considerados como básicos para la competitividad empresarial.

Los trece errores más comunes en las MIPyMEs, <sup>14</sup>

#### 1) Falta de Misión y Visión

La carencia de determinación de la misión y visión, que ayuden a modelar sólidamente la cultura empresarial eficaz, que ofrezca un panorama completo de los valores, filosofía y aspiración de satisfacción de las necesidades del mercado que orienten la acción de la organización en nichos específicos y tengan potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en ésta.

#### 2) Desconocimiento de la aplicación de matrices como la de FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La falta de análisis estratégico a través de la matriz FODA, que permita evaluar las fuerzas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo; conocimiento

---

<sup>14</sup> Congreso Internacional Interuniversitario. Aguascalientes y Veracruz, abril 2003

imprescindible para el fortalecimiento interno, sostenimiento en el mercado y proyección de la empresa.

### 3) Estructura organizacional deficiente

El empresario conoce las funciones y actividades a desarrollar en la empresa, además de quienes deben realizarlas; sin embargo por no estar documentados, la mayoría de las veces existe duplicidad de funciones e intervención de más de una persona en girar instrucciones a los empleados y trabajadores.

### 4) Centralización del poder

Por ejemplo, el 98% de las empresas en Aguascalientes son familiares, por lo que los puestos directivos están a cargo de la misma familia, cuestión que en ocasiones no beneficia la consolidación y crecimiento de la empresa ya que se priorizan intereses personales y sentimentales.

### 5) Falta de definición de objetivos

El empresario se forma mentalmente el objetivo de su empresa, sin embargo no lo establece de manera escrita ni formal, por lo que el personal que colabora con él, no los conoce y por lo tanto las actividades que realiza muchas veces no se encaminan a la consecución del objetivo.

### 6) Falta de políticas y procedimientos

Las empresas por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal e informal, lo cual origina falta de uniformidad al realizar las actividades.

Regularmente no se tiene por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa.

#### 7) Falta de evaluación y seguimiento

La mayoría de las empresas carecen de sistemas de evaluación de desempeño del personal. Cuando se establecen políticas en las empresas, no se supervisa que éstas sean cumplidas por el personal, incluso el primero en romper las políticas de procedimientos es el dueño del negocio, lo cual trae como consecuencia que el personal minimice la importancia de las mismas.

#### 8) Comunicación deficiente

El no tener definidas las líneas de autoridad genera una comunicación deficiente entre los miembros de la organización, ya que éstos no saben con certeza a quién acudir, o no se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surjan en la operación cotidiana del negocio.

#### 9) Falta de controles administrativos

Los empresarios en su mayoría desconocen la situación financiera exacta de su negocio, debido a que no llevan los controles ni registros necesarios para conocer sus ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, etc.

La contabilidad sólo se utiliza con fines fiscales y no para la toma de decisiones de las empresas.

#### 10) Desinterés por los aspectos jurídico – corporativos

Tomando en consideración que la mayoría de las empresas son familiares, se les otorga poca importancia a los aspectos jurídico-corporativos de los negocios, ya que se considera que el único requisito que se debe cumplir, es concurrir a un Notario para estar constituido legalmente como una sociedad.

#### 11) Estilo de administración reactiva y no proactiva

La administración en las MIPyMEs, pierden de vista aspectos de planeación, organización, dirección y control, lo que no les permite agrupar en áreas funcionales las diversas actividades que se llevan a cabo como: Ventas, Servicios, Personal, o Finanzas; tampoco les permite identificar actividades precisas para delegar autoridades y responsabilidad.

#### 12) No se utilizan principios de manejo de personal

No se aplica una correcta selección y contratación, que evite tomar decisiones con ligereza mediante el reforzamiento de las técnicas.

La falta de un buen conocimiento del ambiente laboral y de sus elementos como son: salarios, sistemas de pago, formas de contratación, honorarios de trabajo, seguridad social, asociaciones y sindicatos, redundan en un mal manejo del personal.

#### 13) No existe un contrato directo y abierto con los clientes

Es tan simple, aunque no sencillo, para conocer a nuestros clientes independientemente si han utilizado o no nuestros servicios, se debe generar el monitoreo mediante el cual se obtiene un panorama general de la relación que se tiene con cada uno de ellos, dicho sistema debe ser periódico y sistemático, para poder así registrar datos representativos.

### **2.9 Factores de éxito de las MIPyMEs:**

Las empresas más rentables se caracterizan por:

- Ser jóvenes y estar integradas en una sociedad mercantil.
- Realizar plan estratégico formal.
- Seguir una estrategia de tipo exploradora.
- Desarrollar nuevos productos / servicios. Acceden a nuevos mercados.

- Realizar un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación.
- Tener una posición tecnológica fuerte o buena.
- Innovan en procesos, en productos / servicios y en gestión.
- Aplican un mayor número de prácticas de recursos humanos.
- Aplican un mayor número de tecnologías de la información y comunicación.<sup>35</sup>

## **2.10 Comercio Exterior en las MIPyMEs**

En los últimos años, uno de los objetivos centrales de las nuevas tendencias de las políticas de desarrollo en América Latina, ha sido la integración de los sistemas productivos a la economía internacional, la cual para el sector productivo se traduce en la adquisición de niveles de competitividad compatibles con este objetivo. En un buen número de países de América Latina y el Caribe se está alcanzando el equilibrio macroeconómico e instrumentando políticas para promover la apertura de sus economías al contexto internacional, mientras que en otros se está progresando en las reformas necesarias para tal meta.

En este contexto, el aumento de la competitividad aparece como el objetivo de esta nueva década para el sector productivo. Las condiciones para que el sector privado pueda desempeñar el papel dinámico que tiene asignado van más allá del mero equilibrio macroeconómico, y de poco servirá éste si no se hace un esfuerzo paralelo en la modernización del aparato productivo y la consecución de una economía competitiva internacionalmente.

Es particularmente relevante considerar dos aspectos que influyen sobre la

---

<sup>35</sup> Informe ejecutivo 2010 del Observatorio para las micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal <http://www.observamipymedf.gob.mx/factores-de-exito-de-las-MIPyMEs.html>

capacidad de los sistemas productivos de ganar competitividad: primero, la articulación productiva y, segunda, la existencia de un entorno empresarial favorable al desarrollo de negocios. En cuanto al primer aspecto, cabe destacar cómo los sistemas productivos de los países de la región, han heredado de las décadas pasadas, una condición de desarticulación estructural muy profunda; y en el segundo aspecto, las relaciones económicas entre sectores productivos, industria, agricultura, servicios y actividad productiva real, administración pública y sectores productivos, etc.; así como de las relaciones productivas intersectoriales, entre unidades productivas de diferentes tamaños, son ambas muy escasas. Esta condición junta y justifica, la existencia de una polarización de los sistemas productivos, entre una parte de la economía capaz de realizar las transformaciones necesarias a ganar competitividad internacional y otra parte prácticamente excluida de estos procesos.

Las pequeñas y medianas empresas – PyMES- Mexicanas, conforman el 80% del total de las exportaciones de nuestro país.

México ocupa la décima economía del mundo en el PIB, es el décimo<sup>15</sup> exportador a nivel mundial (considerando a la Unión Europea como un todo). Es el primer exportador en América Latina, y tercer socio comercial de economías emergentes.

Los beneficios de las exportaciones constituyen una de las principales fuentes de crecimiento económico y generación de empleos. Fueron determinantes para hacer frente a la crisis en 1994 -1995.

Los sectores que exportan el 60% de sus ventas o más, pagan salarios que superan el 37% a los del resto de la economía. Contribuyen a la atracción de la Inversión Extranjera Directa (IED). El promedio anual de 1988 a 1992 fue de 3.6 mmd y entre 1993-2001 de 11.1 mmd. Las exportaciones contribuyen a la modernización de la planta productiva.

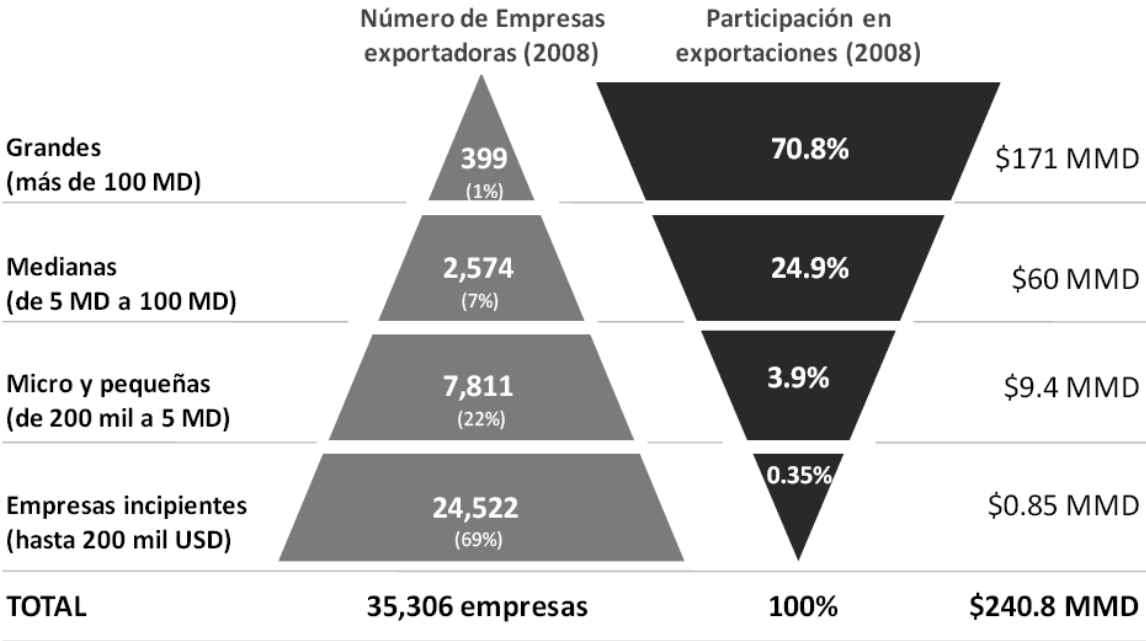
---

<sup>15</sup> Banco Mundial, OMC, UNCTAD, US Department of Commerce



No obstante la amplia magnitud de éstas en el país, únicamente 35,306 PyMES exportan y contribuyen con el 29% del total de las exportaciones.

**Gráfico 12 Estructura exportadora nacional (excluyendo petróleo)**

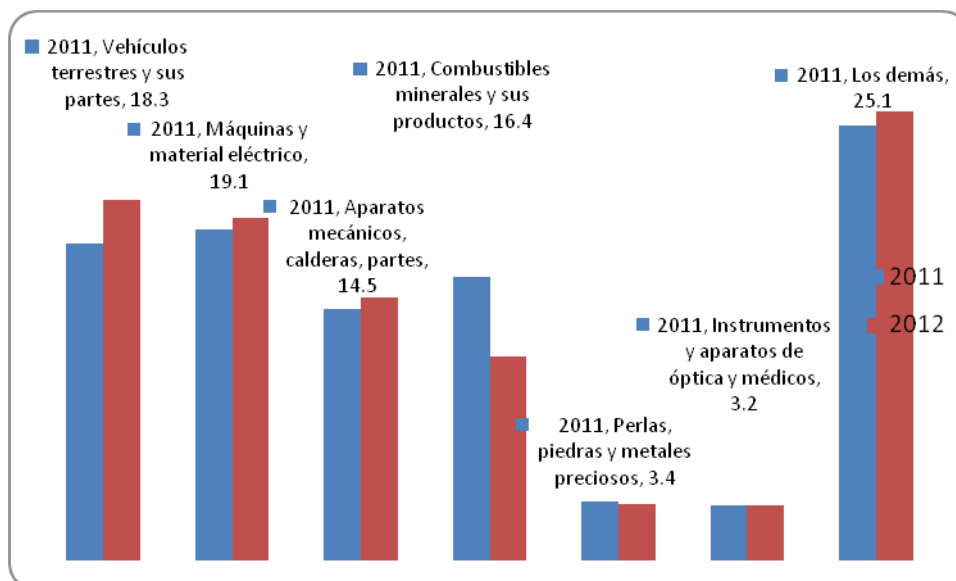


Fuente: <http://www.observatoriopyme.org><sup>36</sup>

Las MIPyMEs no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que, en los últimos diez años, han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior.

<sup>36</sup> <http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/estructura-exportadora-nacional-excluyendo-petroleo/>

**Gráfico 13 Exportaciones Manufactureras 2011-2012**



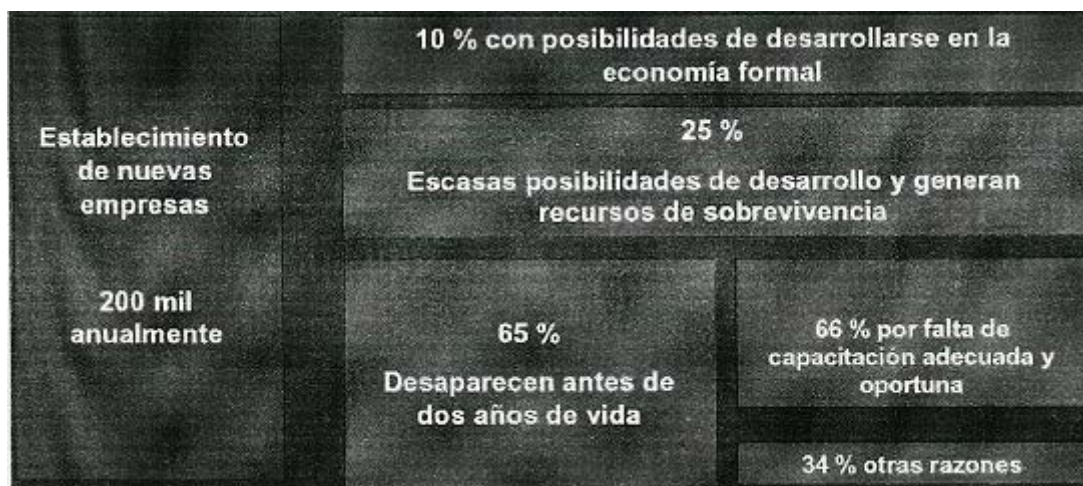
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

Las exportaciones de los sectores de Vehículos terrestres y sus partes (19.5%), Máquinas y material eléctrico (19.5%), representaron cerca del 40% de las exportaciones manufactureras durante el periodo 2011- 2012.

Sólo el 20% de las MIPyMEs en promedio tienen acceso a fuentes de financiamiento. La Banca comercial (18%) y de desarrollo (3%), proporcionan únicamente el 21% del financiamiento total a las MIPyMEs que buscan fuentes alternas de financiamiento, como son los Proveedores.

Se estima que por falta de capacitación oportuna en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65% desaparecen antes de 2 años de vida.

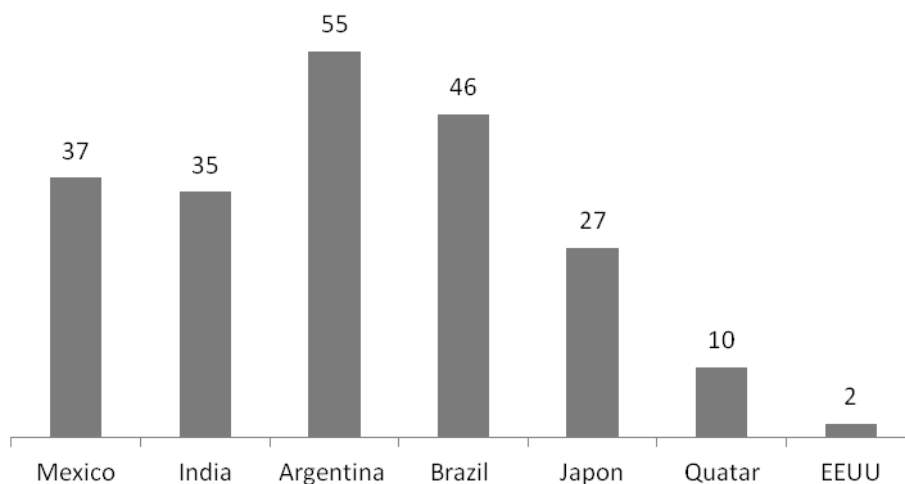
## Ilustración 2 Datos PYME



Fuente: [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx)

Falta de información tecnológica y de recursos económicos, falta de una cultura empresarial que valore la innovación, falta de vinculación académica-empresa, representan grandes retos por vencer.

### Gráfico 14 Rank de competitividad 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de: World Competitiveness Yearbook 2012 ,  
\* Las economías fueron ponderadas de la mas a la menos competitiva.

En este contexto, no existe un tamaño o escala de producción determinada para exportar. Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas participan en el mercado internacional atendiendo nichos de mercado específicos; para tal efectos es necesario contactar compradores y vendedores con ciertas afinidades, ya que la cultura es una de las consideraciones básicas de exportación.

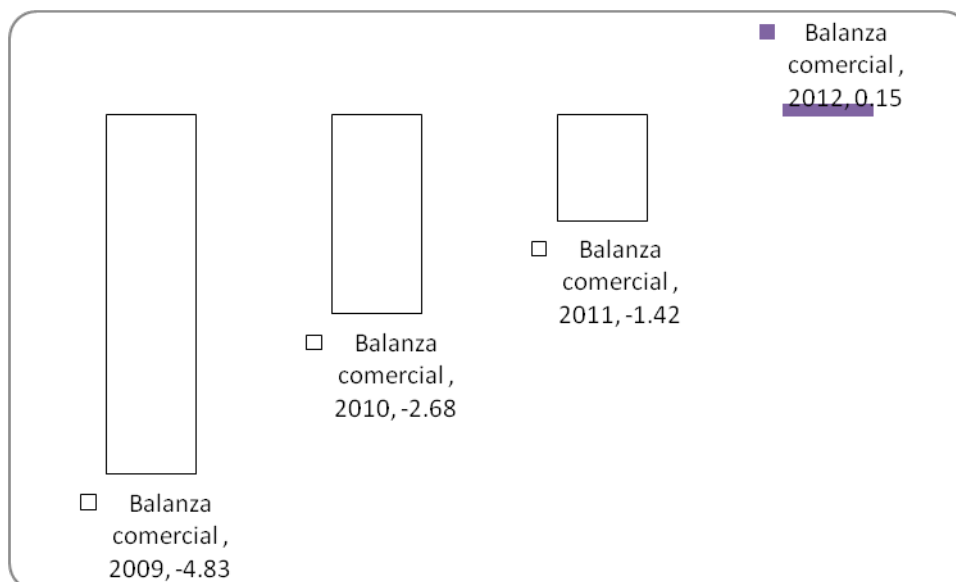
### **Situación actual del sector exportador**

La situación actual del sector exportador mexicano se podría comenzar a resumir de la siguiente manera:

- 1) Pocos participantes.
- 2) Elevada participación de las maquiladoras (contribuye con el 53% de las exportaciones no petroleras)
- 3) Predominio de la gran empresa (367 empresas participan con el 75% de las exportaciones totales).
- 4) Reducido grado de integración nacional en las exportaciones.
- 5) Alta concentración de los mercados de exportación.

Analicemos la situación del sector exportador con las principales economías y con el mundo:

**Gráfico 15 Balanza Comercial de México con el mundo (Miles de millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI BID, 2012: periodo Enero a Junio

Cifras desestacionalizadas. Saldo FOB-FOB.

Durante 2011, el comercio total de México con el exterior sufrió un incremento por el aumento en las exportaciones (petroleras y no petroleras). Esto aumentó también la demanda interna, tanto en el consumo como en la formación bruta de capital fijo, que afectó positivamente las importaciones.

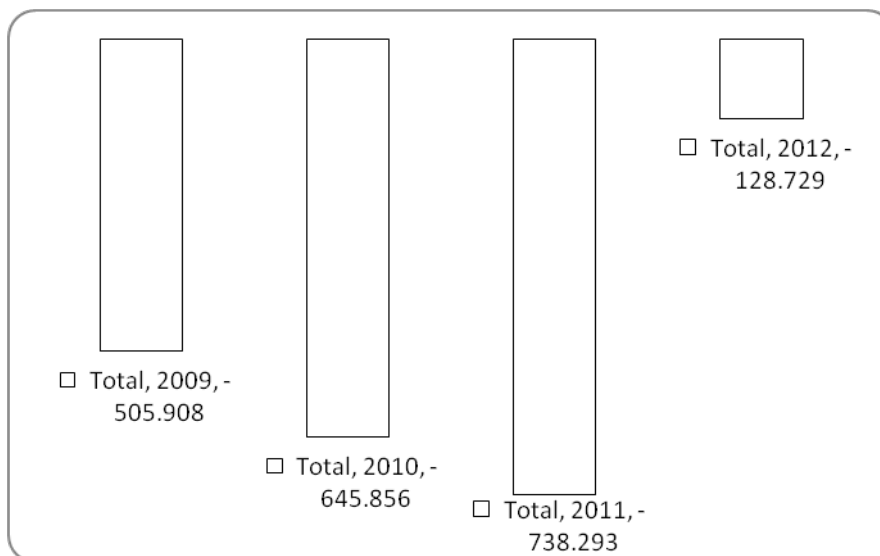
Las exportaciones en 2011 alcanzaron los 349,676 millones de dólares, lo que representó un aumento de 17.2% en relación con las ventas externas del año anterior, mientras que las importaciones fueron de 350,842 millones de dólares, un 16.4% superior al 2010. El saldo de la balanza comercial fue menor en 1,167 millones de dólares, un 61.2% respecto al déficit del año anterior (3,009 millones de dólares).

**Tabla 5 COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO, 2010-2011 (Millones de Dólares)**

CONCEPTO	ENE-DIC		VARIACIONES	
	2010	2011	Absoluta	%
<b>Balanza Comercial Total</b>	<b>(3,009)</b>	<b>(1,167)</b>	<b>1,842</b>	<b>61.2</b>
<b>Exportación Total</b>	<b>298,473</b>	<b>349,676</b>	<b>51,203</b>	<b>17.2</b>
Petroleras	41,693	56,426	14,733	35.3
No petroleras	256,780	293,250	36,470	14.2
Agropecuarias	8,610	10,560	1,950	22.7
Extractivas	2,424	4,063	1,639	67.6
Manufactureras	245,745	278,626	32,881	13.4
<b>Importación Total</b>	<b>301,482</b>	<b>350,842</b>	<b>49,360</b>	<b>16.4</b>
Bienes de Consumo	41,423	51,790	10,367	25.0
Bienes Intermedios	229,812	264,020	34,208	14.9
Bienes de Capital	30,247	35,032	4,785	15.8

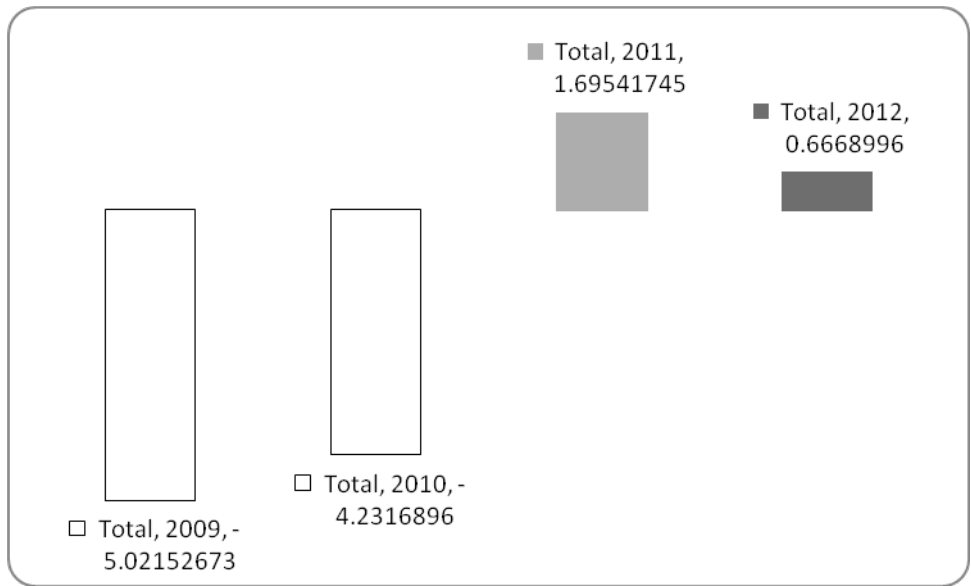
Fuente: Banco de México

**Gráfico 16 Saldo de la balanza comercial fob-cif con Estados Unidos Valores en Miles de millones de dólares**



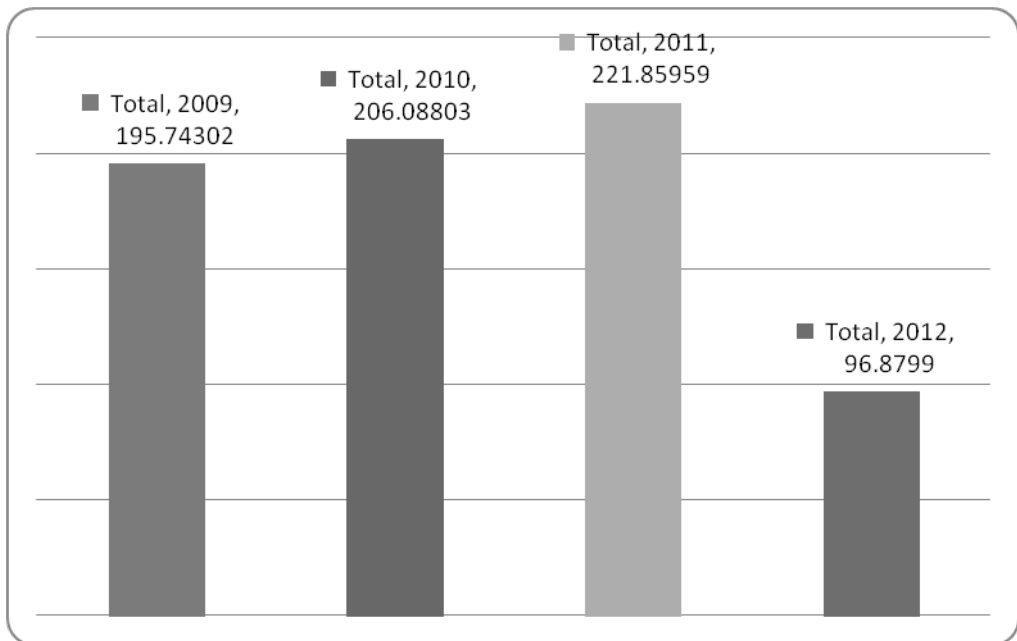
Fuente: Elaboración propia con datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Banco de Datos

**Gráfico 17 Balanza comercial de México con Canadá Valores en Miles de millones de dólares**



Fuente: Elaboración propia con datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Banco de Datos. Saldo FOB-FOB

**Gráfico 18 Balanza comercial de México con Alemania Valores en miles de millones de dólares**



Fuente: Elaboración propia con datos de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Banco de Datos. Saldo FOB-FOB

Son grandes los retos del sector exportador, para lo cual podría mencionar los más importantes:

- ◆ Adaptar el producto, conocer lo que el mercado solicita.
- ◆ Cumplir con lo pactado en las negociaciones con compradores, ser constante.
- ◆ Participar en eventos internacionales y exhibiciones.
- ◆ Cumplir con normas técnicas y estándares, como el etiquetado, por ejemplo.
- ◆ Para pedidos pequeños, consolidar envíos
- ◆ Establecer un centro de distribución para disminuir costos y agilizar entregas
- ◆ Tener en cuenta que existe un gran mercado para la subcontratación
- ◆ Realizar viajes de prospección a la plaza a la que se desea exportar.
- ◆ Elaborar material promocional en inglés.
- ◆ Aprovechar el apoyo de instituciones de promoción, Bancomext, Gobiernos estatales, y otras dependencias

Algunas ventajas de exportación

- Las operativas, las cuales brindan aprovechamiento de la capacidad de producción instalada y generación de economías de escala. También proporcionan acercamiento con nuevas y mejores tecnologías.
- Las de mercado, las cuales propician acceso a un mercado más amplio, disminuyendo la dependencia del mercado interno. Obligan a contemplar la necesidad de competir entre un mayor número de competidores.
- Las del producto, que requieren de dar calidad y cumplimiento de las normas internacionales, y



- Las de los ingresos, las cuales generan divisas.
- La creación de empleos, la cual depende en gran medida, de las políticas macroeconómicas e internas.
- Para algunos autores, las políticas actuales son obsoletas. Éstas, fueron establecidas después de la 2ª. Guerra Mundial en un entorno donde había pleno empleo y riqueza del Estado.
- Sin embargo, en nuestros días, el ciclo económico está cambiando, bajo el impacto de la globalización y la modernización tecnológica.

### Políticas de Comercio Exterior

Recordemos que, a partir de la Segunda Guerra Mundial, México inició un proceso de industrialización basado en un modelo de sustitución de importaciones, que si bien en sus primeras etapas fue benéfico para la economía del país, en el largo plazo generó toda una serie de distorsiones cuya resultante final derivó en una economía poco competitiva con muy altos costos, tanto para productores como para consumidores.

En la década de los ochenta, la economía mexicana inició un proceso de cambio estructural que incluyó:

- Reconversión Industrial
- Desregulación del aparato productivo.
- Un amplio programa de privatizaciones.
- Liberalización del comercio y la inversión.
- Ingreso de México al GATT, (ahora OMC).

En los años noventa, México consolida su posición como uno de los países con un mayor grado de apertura comercial, lo que se reafirmó con el Tratado de Libre Comercio con Norte-América además de 32 acuerdos comerciales adicionales en la actualidad con nuestros principales socios comerciales, lo que facilita el camino para una mayor diversificación del comercio exterior mexicano, y la atracción de mayores flujos de inversión hacia nuestro país.

## Siglo XXI

Coincidiendo con el cambio de década, siglo y milenio, México ha experimentado cambios políticos fundamentales, sin que de por medio se hayan registrado sacudimientos sociales o estructurales.

De ello, se ha logrado en la historia contemporánea, un doble reconocimiento. El primero, de parte de uno mismo, pues se ha podido abrir una nueva era por el afán de hacer las cosas mejor. Esto fue y ha sido posible, por la pluralidad y el respeto a la diversidad de opiniones.

Como segundo reconocimiento, es del mismo contexto del entorno en el que México se encuentra. Muy pocos países pueden presumir de haber cambiado, mediante procedimientos democráticos, su estilo de gobierno y de estar llevando a cabo una transformación de sus estructuras de manera pacífica y participativa.

En cierto, han cambiado los modelos. Modelos que respondían o formaron parte del desarrollo de país y del mundo, pero que perdieron su vigencia. Formas de relacionarse, de responder, de procesar, que fueron gradualmente rebasadas ante el empuje, dinamismo y crecimiento de la sociedad.

Formas de organización que ya no respondían a las principales demandas de la población por contar con un nivel de vida digno, con seguridad pública, protección del medio ambiente y la esperanza de un futuro mejor.

Los moldes rotos y los nuevos paradigmas

- Moldes que respondían o que formaban parte del desarrollo del país y de un mundo ya superado.
- Modelos de organización que ya no daban respuesta a las principales demandas de la población.
- Creciente capacidad de organización y participación sociales.
- Reconocer que formamos parte de los nuevos tiempos.
- Y que requerimos de visiones integradoras de las diferentes expresiones del conocimiento.

Estos son los principios definidos por nuestro actual Gobierno, el México de hoy que han hecho cambios para construir un Estado democrático y de derecho. Para este fin sólo se han organizado las acciones en tres ámbitos:

- Crecimiento con calidad
- Desarrollo Social,
- Orden y respeto.

Trabajando en estos ámbitos se busca promover el empleo, combatir la pobreza, desterrar la corrupción y la inseguridad y proteger el medio ambiente.

Las buenas intenciones no bastan. Se requiere contar con los medios e instrumentos que desemboquen en un México más justo que promueva el crecimiento para todos y acerque a los mexicanos que están en la retaguardia con aquellos que están a la vanguardia del desarrollo.

***“Nobel critica lenta economía y baja competitividad en México “***

El premio Nobel de Economía 2000, James J. Heckman advirtió que la economía mexicana es lenta, altamente regulada, con alta dependencia del petróleo y enorme impacto negativo de los monopolios que le hacen perder “su filo competitivo”.

Ante representantes de organismos internacionales y gobernadores de bancos centrales, sostuvo que los monopolios en México han elevado costos y retrasado el crecimiento, pero en la larga historia de México ha permeado temor para incentivar a los mercados.

Durante su participación en la conferencia internacional “Retos y Estrategias para Promover el Crecimiento Económico”, sostuvo que esto se suma a un alto nivel de regulación y elevados costos para obtener capital.

Destacó también la fuerte dependencia de las finanzas públicas hacia el petróleo, la falta de competencia en algunos sectores, así como el alto nivel de desigualdad en diversas regiones, “lo que debería preocupar a todos”.

En el foro, organizado por el Banco de México, añadió que la formación de habilidades es lenta debido a la rigidez de los sindicatos y el ineficiente sistema educativo del país.

Para Heckman, la economía mexicana debe contar con más incentivos para combatir la informalidad, luego que la mayor regulación es uno de los factores que ha favorecido su crecimiento.

El especialista de la Universidad de Chicago dijo que en México existe mucha desigualdad, que requiere atenderse con recursos y programas contracíclicos.<sup>37</sup>

---

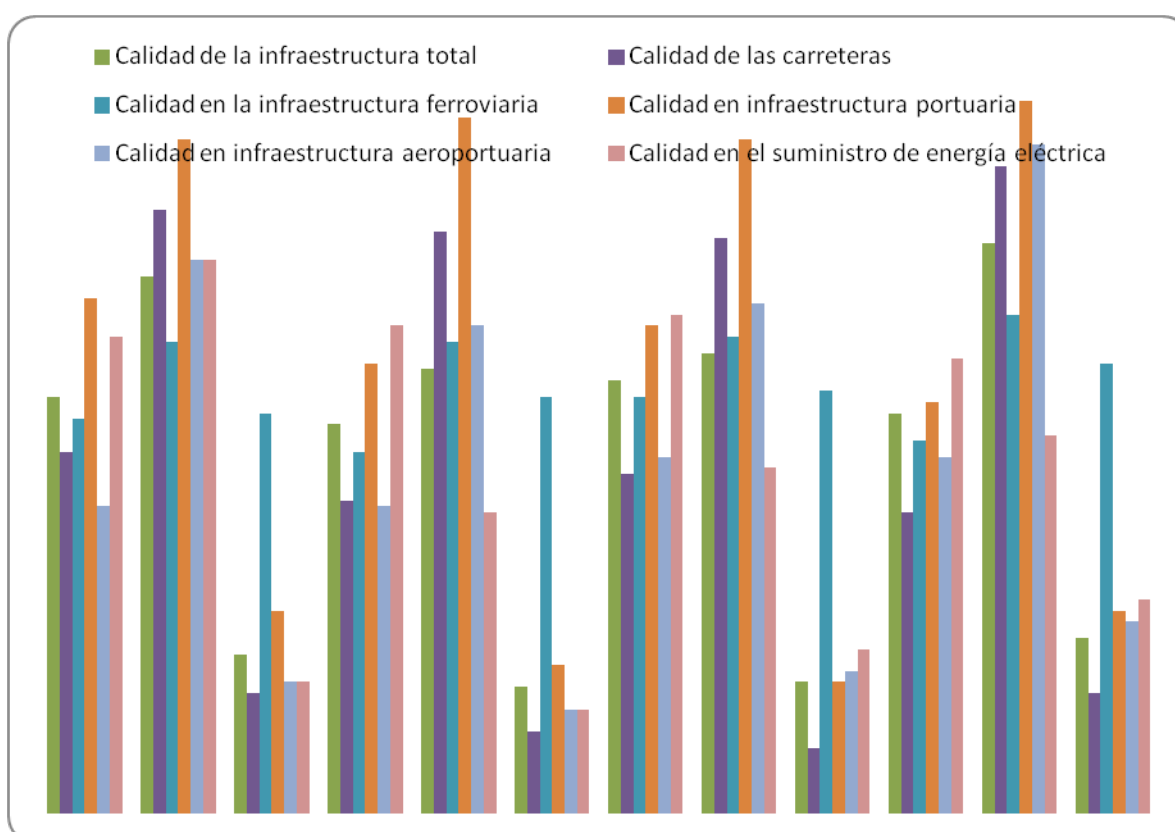
<sup>37</sup> El Universal Oct. 2009

Tabla 6 Ficha comparativa México, China e India (al 2007)

Indicador	China	México	India
PIB (millones de dólares)	3,280,053	893,364	1,170,968
Crecimiento del PIB (%)	11.4	3.3	9.2
Estructura del PIB (%)			
Agricultura / Industria / Servicios	12 / 48 / 40	4 / 27 / 69	18 / 28 / 55
PIB per cápita (dólares)	2,460	8,478.682	977.738
PEA (millones de personas)	791.4	44.4	506.9
Exportaciones 2006 (millones de dólares)	968,936	250,441	120,861
Importaciones 2006 (millones de dólares)	791,461	268,169	175,242
IED 2006 (millones de dólares)	78,095	19,222	17,453
<b>Perfil socioeconómico comparativo: México-China</b>			
Indicador	China*	México	India
Territorio	9,596,960 km <sup>2</sup>	1,964,375 km <sup>2</sup>	3,287,590 km <sup>2</sup>
Población (millones)	1,331.4	109.6	1,135.6
Índice de Desarrollo Humano	Desarrollo medio Puesto 81°	Desarrollo alto Puesto 52°	Desarrollo medio Puesto 128°
PIB per cápita (PPA en dólares)	6,757	10,751	\$3,452
Alfabetización (% de personas de 15 años y mayores)	90.9	91.6	61.0%
Esperanza de vida al nacer MF	70.7 / 74.4	73.6 / 78.5	63.0 / 66.5
Población bajo el umbral de pobreza (% del total)			
• \$US 1 al día	• 9.9%	• 3.0%	• 34.3%

Fuente: Universidad Autónoma de Nuevo León con datos del Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría de Desarrollo Económico y Organización Mundial de Comercio.

Gráfico 19 Indicadores del Índice de Infraestructura 2008 – 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de 1ª Semana de Administración, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ponencia "México y su competitividad Internacional", Dr. Javier Chávez Ferreiro, 15 de Marzo de 2012

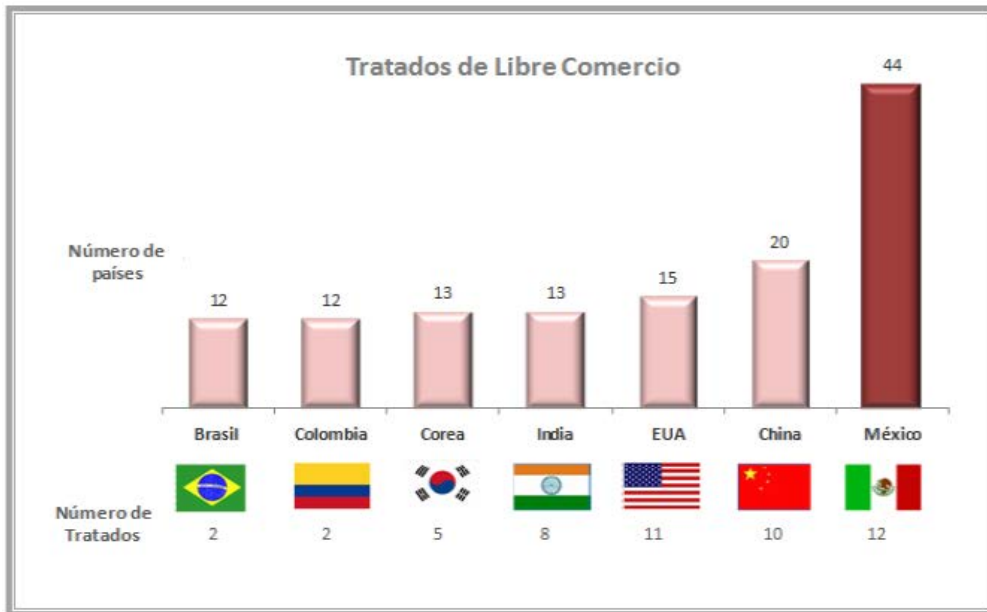
Mientras que en Estados Unidos la infraestructura satisface el 100% al empresario; en México este porcentaje es cinco veces inferior: apenas el 21.3%.

Existe un amplio proceso de liberalización del comercio y la inversión en las últimas cinco décadas. El intercambio comercial y los flujos de inversión, han crecido más rápidamente que el PIB.

México ocupa, hoy en día, el décimo lugar a nivel mundial (desplazado del octavo en el presente año) como país exportador, se constituye como el tercer (antes el segundo) socio comercial de los EEUU, el primer país exportador de América Latina.

Lo anterior ha sido en gran parte posible, gracias a la firma de 12 tratados comerciales actuales, con 44 países del mundo.

**Gráfico 20 Número de países con los que se tiene condiciones de libre comercio**

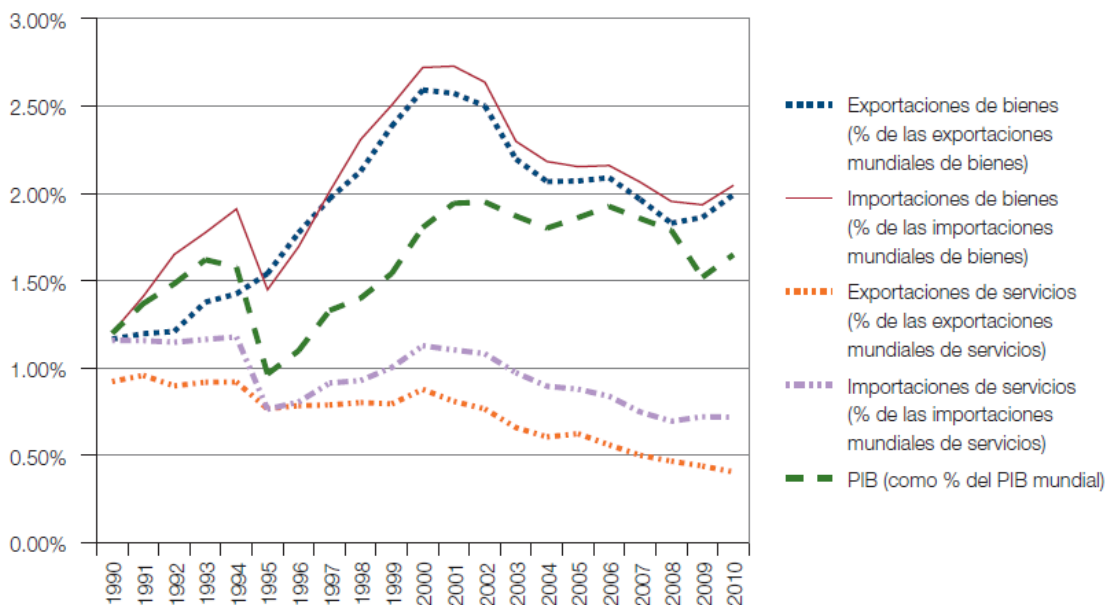


Fuente: World Trade Law

Dentro de estos Tratados Comerciales destaca el que fuera firmado con los EEUU en 1994, el cual quizá sea el más importante, dado el nivel de comercio que se registra entre ese país y el nuestro.

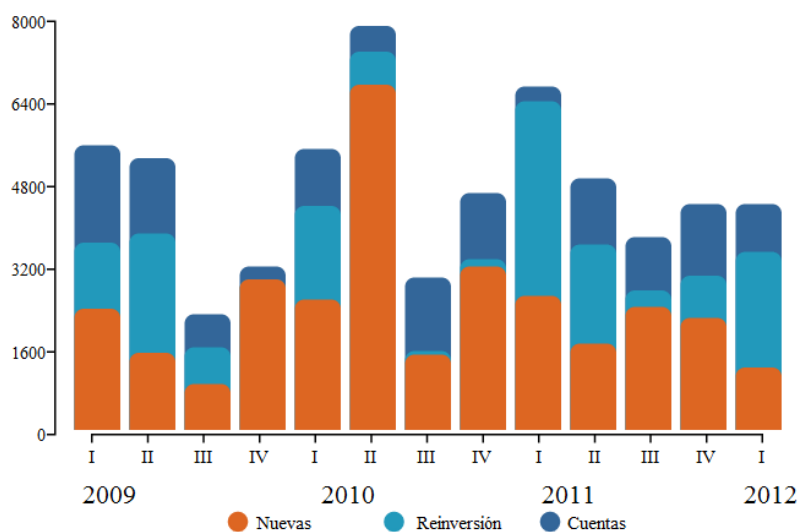
En la actualidad México es el país, que en lo individual, ha firmado el mayor número de tratados comerciales con otros países del mundo.

**Gráfico 21 Participación de México en el Comercio Internacional**



Fuentes: World Development Indicators, Banco Mundial.

**Gráfico 22 Flujos de inversión extranjera directa trimestral por tipo de inversión**



Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera. Cifras en millones de dólares<sup>38</sup>

<sup>38</sup> <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>



México tiene que competir por los recursos que invierten las empresas multinacionales en el mundo. Se observa que la IED en 2009 es inferior debido a la recesión mundial de ese año. Este decremento en la inversión fue muy marcado en el caso de México por la dependencia que tiene en la economía norteamericana, fuertemente afectada por la crisis.

No cabe duda que México tendrá que elevar su competitividad para ser más atractivo para la inversión nacional y extranjera ya que tendrá que competir con países como Brasil, Chile, India, Corea, China, Rusia y España.

Otro aspecto, es el hecho de que las exportaciones petroleras han ido reduciendo su participación dentro de las exportaciones totales hasta significar solo un 8% del total.

La distribución de las exportaciones mexicanas en el ámbito mundial se concentra, principalmente, en Norteamérica (90.6%), siguiendo en orden de importancia la Unión Europea (3.4%), América Latina (3%) y Asia-Pacífico (1.3%).

Como parte de la estrategia de liberalización comercial, a partir de 1992 nuestro país inició la firma de tratados de libre comercio. Como se puede observar en la gráfica, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte en 1994 fue determinante en el crecimiento de la actividad exportadora. Este acuerdo se ha complementado con la firma de otros tratados comerciales que a la fecha abarcan 44, entre los que se encuentran las principales economías a escala mundial.

Ahora veamos, cómo se encuentran las MIPyMEs en los bloques comerciales de: Estados Unidos y Canadá, Latino América, Europa y Asia. El análisis del entorno internacional, refleja programas y situaciones distintas de apoyo a las empresas, las cuales muestran elementos coincidentes en sus programas de desarrollo identificando variables que en México bien podrían considerarse.

## Experiencia de otros Países

El creciente interés por conocer más acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas en las economías de mercado, han merecido la atención por parte de quienes diseñan e implementan políticas económicas.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos. Un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal.

La pequeña y mediana empresa desempeña un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 99.0% (considerando que, en general no se define a la micro empresa) del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95.0 y 99.0% en promedio (incluida la microempresa).

Otro segmento importante es el de la microempresa. En los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0% de todas las unidades económicas.

Debido a la representatividad y al potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas, los países dedican un esfuerzo en su política para mejorar su desempeño y su competitividad en el proceso de globalización.

En cuanto a las políticas públicas de apoyo dirigidas a la micro, pequeña y medianas empresas, destacan las experiencias de Italia, España y Alemania que se resumen en los siguientes<sup>39</sup>

- Financiamiento

---

<sup>39</sup> Mercado de valores. Núm. X, nov 1998.

- Orientación exportadora
- Incentivos fiscales
- Internacionalización productiva
- Cooperación empresarial
- Sistemas de información

## **2.11 Situación Futura de las MIPyMEs**

Productividad, calidad y competitividad.- En un Congreso Nacional de Gerencia, Michael Porter<sup>40</sup> planteaba cuatro elementos de competitividad para librarnos de la dependencia excesiva de los recursos naturales:

- Formación de técnicos
- Creación de infraestructura
- Disponibilidad del sector privado a afrontar riesgos
- Fomento de la competencia internacional

Esa competitividad permite enfrentar los factores de: costo, calidad, oportunidad, cantidad y continuidad. Para Michael Porter, si se logran todas estas ventajas, un producto o servicio será competitivo y esa competitividad es lo que permitirá continuar o ingresar o no en el mercado tanto nacional como internacional.

Estos elementos de modernización son entonces el desafío para las microempresas y para los programas de promoción. Aún en el caso de la artesanía puede haber potencialidad competitiva por la capacidad y acumulación histórica del capital humano. En otros casos, la potencialidad está en los recursos naturales, por ejemplo

---

<sup>40</sup> Las ventajas competitivas de las Naciones. Michael Porter Universidad de Harvard

los microclimas, que sólo se producen en Perú.

El reto es modernizar armónicamente el conjunto de la cadena productiva que asegure que se incorpore valor agregado y cambio técnico en productos que tengan mercado que es lo que realmente genera ventajas dinámicas y empleo.

La orientación es promover proyectos de apoyo integral en actividades competitivas para favorecer no solamente a las microempresas individuales, sino que puedan contribuir al desarrollo del país y a generar puestos de trabajo.

La identificación de las empresas con posibilidades competitivas que requieran de financiamiento, de proyectos de desarrollo y comercialización, asistencia técnica e información, requiere en primer lugar, conocer a dichas empresas. El objetivo es aprovechar mejor los recursos existentes, para lo cual se requiere conocer mejor los factores de producción: capital humano, maquinaria, recursos naturales, infraestructura física y energética y tecnología. El mercado resulta sumamente importante de estudiar. Los compradores como en las cadenas hacia atrás, proveedores y fuentes de abastecimiento de materia prima e insumos.

Todo esto es parte del diagnóstico integral socioeconómico en el cual las instituciones gubernamentales y privadas de apoyo, forman parte del compromiso en los programas de información sectorial. Asimismo la vinculación de microempresas con proyectos de apoyo alimentario, uniformes, y mobiliario escolar, etc.

Para poder identificar mejor el estado actual y las potencialidades del sector micro empresarial se requieren instrumentos de medición diferentes a los que tradicionalmente constituyeron el sistema de encuestas mixtas (hogares-empresas) y una lectura diferente de la información que priorice la producción tanto como el empleo. Otras instituciones como las Universidades y Centros de Investigación, pueden cubrir un papel importante evaluando el contexto macroeconómico y su impacto en las MIPyMEs, proyectando la perspectiva sectorial de cada actividad, con estudios del mercado nacional y exterior y su proyección, contribuyendo a ubicar el papel y potencialidad de la microempresa en ellos.

Para que se pueda ingresar a mercados potenciales se requiere, a partir de un diagnóstico (ver el capítulo de diagnóstico utilizado por Bancomext), evaluar cómo mejorar su eficiencia o cómo incorporar técnicas de mejoramiento y sustitución de productos. Esto requiere de una especialización que supera las posibilidades de las microempresas y por lo general del personal, de las Organizaciones no Gubernamentales, ONG's.

El Modelo de Competitividad Nacional muestra los tipos de competitividad que pueden predominar en una economía, a partir de las características y naturaleza de sus sectores más exitosos. Permite comprender los atributos de la industria de un país que son importantes en la generación de prosperidad y ayuda en la comprensión de los factores que un país debe mejorar para lograr el progreso económico. El modelo en resumen, incluye tres etapas:

#### 2.12 Modelo de Competitividad

1ª etapa. Impulsada por factores.- Las industrias internacionalmente exitosas obtienen su ventaja de los factores básicos de la producción, recursos naturales, condiciones climáticas favorables, y fuerza de trabajo abundante o barato.

2ª etapa. *Impulsada por inversión.*- Las empresas además de las ventajas que logran de los factores básicos, obtienen otras derivadas del acceso a recursos más tecnificados y avanzados provenientes del acceso a gerencia especializada, servicios (gobierno, salud, seguridad pública, sistema judicial, etc.) así como de las instituciones educativas y los institutos de investigación.

3ª etapa. Impulsada por la innovación.- Esta fase se distingue porque las industrias más exitosas de la economía no sólo asimilan y mejoran tecnología de otros países, sino que la crean y llegan a tomar la delantera en el avance de tecnología de producto, proceso, mercadeo entre otras. La capacidad de innovación se convierte en la fuente principal de ventaja competitiva.

Los países que tienen su ventaja basada en los factores básicos de producción deben buscar acciones que les permitan dar un salto hacia economías impulsadas por la inversión e innovación logrando desarrollar procesos de producción modernos y eficientes, con tecnologías de avanzada y recursos humanos calificados.

¿Cómo puede un país promover la capacidad de sus empresas para favorecer un clima de mejora e innovación?

El estudio de los clústeres o grupos empresariales, han mostrado que las empresas no existen como individuales sino que operan en entornos geográficos, sociales, económicos y culturales específicos y que el éxito en sus estrategias de competitividad se debe a la interacción de una serie de condiciones que se pueden agrupar en cuatro elementos.

- Condiciones de los factores
- Estrategia, estructura y rivalidad competitiva
- Condiciones de la demanda
- Industrias afines y de apoyo

Las condiciones de los factores, se refieren a la posición de un país en cuanto a los factores (infraestructura física, marco jurídico y legal, mercados de capitales, recursos humanos) necesarios para competir en una determinada industria, que contribuyen a crear un clima de negocios propicio para la competitividad.

La estrategia, estructura y rivalidad competitiva, se refieren a la creación, organización, y administración de las empresas y a los estilos de competencia que aplican a nivel nacional. La rivalidad promueve un clima de negocios más competitivo, transparente y con reglas de juego claras. Considera leyes en materia de comercio y competencia, la existencia de procedimientos ágiles, así como el respeto hacia la propiedad intelectual.

Las condiciones de la demanda, tienen que ver con mercados locales más

exigentes, presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes, que presionan a las empresas para que mejoren constantemente los productos y servicios.

Las industrias afines y de apoyo, se refieren a la existencia de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel nacional o regional de manera que se aprovechen las sinergias que se produce de una mayor interrelación.

Los países con mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales, son aquellos donde las condiciones previamente nombradas funcionan en un sistema de refuerzos mutuos. El efecto de cada uno de los cuatro elementos o condiciones, depende del estado de los otros.

La presencia de compradores exigentes, no se convierte en productos mejorados a menos que la calidad de los recursos humanos sea suficiente para satisfacer necesidades. La debilidad de cualquiera de los cuatro elementos reduce las posibilidades de una industria para perfeccionarse y progresar; así mismo las ventajas de un elemento pueden crear ventajas o mejoras en los demás.

El estudio de las empresas dentro de clústeres exitosos, muestra que la manera de competir, es mucho más importante, que la industria en que se compite. Con frecuencia se piensa que hay industrias que son más rentables que otras, sin embargo se puede apreciar en la práctica que una industria puede ser exitosa en un país y no serlo en otro; por ejemplo Holanda tiene una industria muy rentable de flores que no les para México. Italia tiene una industria muy rentable de zapatos que no lo es para la India. Ecuador exporta banano en condiciones más rentables de las de Costa Rica.

La sofisticación con que las empresas localmente compiten establece en última instancia la productividad nacional. La forma como las empresas compiten está fuertemente influenciada por la calidad del clima de negocios en que operan.

El clima de negocios tiene que ver con la eficiencia con la cual las firmas pueden

operar. Cada empresa tiene un ámbito de decisión propio para trazar estrategias y definir procesos productivos que sean capaces de concretar y ensanchar las ventajas potenciales competitivas. La estrategia se refiere a la forma como la empresa logra elevar la productividad de sus factores, y además está relacionada con la generación de costos, la diferenciación y el valor que se genera en las distintas actividades que componen los procesos productivos de la empresa.

### Medición de la Competitividad

La medición de los niveles de competitividad se puede realizar por varios medios, siendo el más importante: el del *Foro Económico Mundial* –FEM- o sus siglas en inglés W.E.F.<sup>41</sup> través del “**Global Competitiveness Report**”, (Reporte Global de Competitividad) , a partir de una serie de indicadores altamente correlacionados con el crecimiento económico, que ayuda a explicar la competitividad relativa de un país y su potencial de crecimiento.

Los índices se construyen a partir de un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas, los cuales provienen de indicadores que proveen una visión del estado global de la economía, incluyendo la información macroeconómica y microeconómica que tienen una alta incidencia en el crecimiento económico del país.

También aquellas que están relacionadas con la apertura al comercio internacional, la calidad de las políticas gubernamentales, la calidad de las instituciones financieras, la eficacia de los mercados laborales, el nivel educativo de la fuerza laboral y la calidad de las instituciones

De acuerdo con la metodología del Foro Económico Mundial, la competitividad de un país está sustentada en el desempeño de *doce pilares* que se consideran determinantes y que se presentan a continuación:

---

<sup>41</sup> WWW.WEFORUM.ORG



- 1 Las Instituciones.
- 2 Infraestructura.
- 3 Estabilidad macroeconómica
- 4 Salud y Educación Primaria
- 5 Educación Superior y Entrenamiento
- 6 Eficiencia del Mercado de Bienes
- 7 Eficiencia del Mercado Laboral
- 8 Sofisticación del Mercado Financiero
- 9 Preparación Tecnológica
- 10 Tamaño del Mercado.
- 11 Sofisticación Empresarial
- 12 Innovación.

El IGC es el resultado del promedio ponderado de los doce factores mencionados. México se convirtió en el país latinoamericano con el mejor avance en competitividad, al subir ocho posiciones y ubicarse en el lugar 58 del informe 2011-2012 desde la 66 que ocupó en el reporte anterior. En cuanto a Centroamérica, en general, la situación ha empeorado porque los países de la región se han visto afectados por la seguridad, el reporte colocó a la cabeza de la lista a Suiza seguido por Singapur, Suecia, Finlandia, Estados Unidos que pasó del lugar cuatro al cinco.

Las siguientes cinco posiciones son, en orden descendente, Alemania, Holanda, Dinamarca, Japón y Reino Unido.

**Tabla 7 Reporte de competitividad de, 2011 – 2012**

Pilar	2011 – 2012		2010 – 2011		Cambio en Posición
	Calificación	Posición	Calificación	Posición	
Instituciones	3.4	103	3.4	106	+3
Infraestructura	4.0	66	3.7	75	+9
Ambiente	5.2	39	5.2	28	-11
Macroeconómico					
Salud y Educación Básica	5.7	69	5.7	70	+1
Educación superior y capacitación	4.1	72	3.9	79	+7
Eficiencia en mercados de bienes	4.1	84	3.9	96	+12
Eficiencia en mercado laboral	3.9	114	3.8	120	+6
Desarrollo de mercado financiero	3.9	83	3.8	96	+13
Preparación Tecnológica	3.7	63	3.6	71	+8
Tamaño de Mercado	5.6	12	5.5	12	0
Sofisticación empresarial	4.1	56	3.9	67	+11
Innovación	3.2	63	3.0	78	+15
<b>Total</b>	<b>4.29</b>	<b>58</b>	<b>4.19</b>	<b>66</b>	<b>+8</b>

Fuente: Foro Económico Mundial

### Fortalezas de México según el WEF

De los doce pilares que componen el ranking del WEF México mejoró en 10 de ellos, resaltando la mejora de 15 posiciones en el Pilar Innovación, en el que se pasó del lugar 78 al 63. Asimismo, se mejoró once posiciones en los pilares Infraestructura y Sofisticación de Negocios.

Los esfuerzos del país para impulsar la competencia y sus mejoras regulatorias que facilitan el dinamismo empresarial mediante la reducción del número de procedimientos y el tiempo necesarios para iniciar un negocio fueron de los factores que dieron este avance significativo.

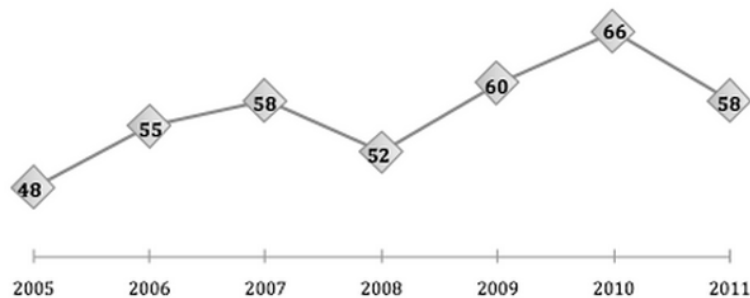
Este desarrollo, junto con las fortalezas competitivas tales como el gran tamaño del mercado interno (lugar 12), la buena infraestructura de transporte (lugar 47), las políticas macroeconómicas sólidas (lugar 39), y fuertes niveles de adopción tecnológica (lugar 58) han llevado a México a mejorar su brecha competitividad.

## Debilidades de México según el WEF

Sin embargo, el país aún sufre de importantes debilidades por ejemplo en cuanto al tratamiento de los defectos del marco institucional público (lugar 109).

Asimismo, a pesar de muchos esfuerzos para luchar contra el crimen organizado, las preocupaciones de seguridad muestran un alto precio a la comunidad empresarial (lugar 139).

**Gráfico 23 Posición de México en el Índice de Competitividad Internacional en el tiempo**



Fuente: World Economic Forum

Las MIPyMEs necesariamente deberán fortalecer sus estructuras y formas de actuación a fin de ser competitivas a través de:

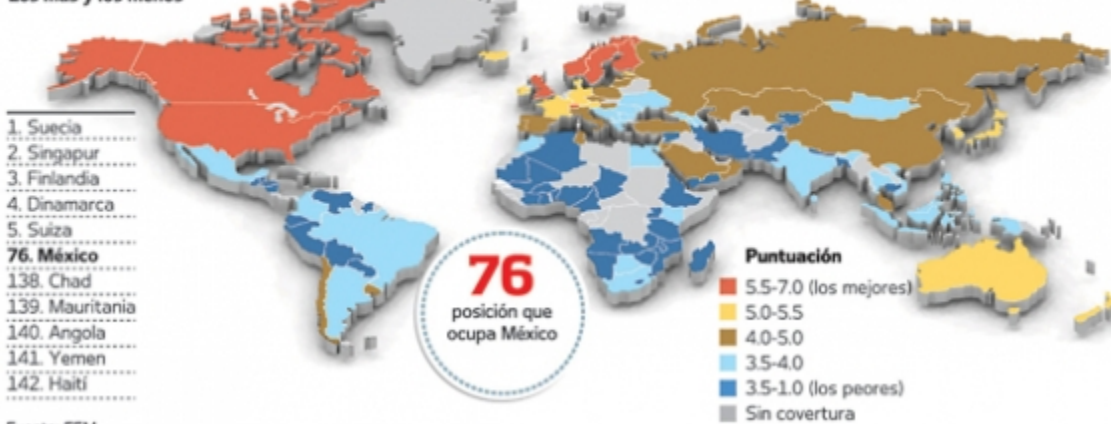
- La identificación de necesidades del mercado
- Agregar conocimiento y valor
- Construir soluciones
- Desarrollar alianzas con los clientes
- Atender a los empresarios en forma proactiva

### Ilustración 3 Índice Global de Desarrollo en Tecnologías de la Información y Comunicaciones

## SIN DESARROLLO EN CONECTIVIDAD

La brecha digital entre los países desarrollados y en vías de desarrollo persiste y en América Latina el rezago es "evidente", según el último informe sobre tecnologías de la información que presentó en Nueva York el Foro Económico Mundial (FEM)

Los más y los menos



Fuente: El Universal 2012

### 2.13 Comentarios del Capítulo

Resulta evidente que las microempresas juegan un papel relevante tanto en la generación de empleo como en la contribución al PIB nacional. A pesar de su gran importancia, todavía el apoyo por parte de las instituciones gubernamentales y privadas, encaminado a la tarea de concretar programas de desarrollo a *largo plazo*, resulta muy limitado.

Es necesaria una modificación gradual de las políticas económicas con direcciones bien indicadas, bajo la consideración de programas a largo plazo, que permitan su seguimiento, evaluación y corrección.

Se puede observar también que hoy en día el fenómeno de la innovación tecnológica se presenta muy rápido; debido a que el conocimiento tiene naturaleza de bien común y requiere de grandes inversiones, y la participación del gobierno en

el desarrollo básico de la ciencia y la tecnología, debe ser enfática para el desarrollo de las MIPyMEs.

Asimismo, se requiere de un expedito y eficaz sistema de difusión de información que ofrezca los conocimientos básicos para el desarrollo y capacitación de la MIPyMEs.

El logro de la competitividad en las empresas, requiere de una participación proactiva del Estado, propiciando la consolidación e impulso productivo y financiero.

La inversión extranjera directa de las multinacionales, trae consigo las firmas de apoyo a cualquiera de los países que promuevan dicha inversión, por lo que resulta una labor que no se debe dejar de continuar en el sentido de la apertura al cambio, adopción de nuevas tecnologías, y por ende, el fortalecimiento para la creación de fuentes de empleo.

El sistema de aprovisionamiento, representa una actividad que bien se agrega a la cadena de producción, por parte de las MIPyMEs, ya que la aportación de insumos y con bases tecnológicas representan la proyección de nuestro sistema actual de producción sin competitividad, a uno con bases de innovación, tecnología y competencia con reducción de costos.

El compartir información es otro factor imprescindible. La estructura de información centralizada debe cambiar, y la mentalidad de monopolizar la información, por la del trabajo en equipo. Olvidar las ganancias a corto plazo, poniendo la calidad en primer lugar, a través de la cooperación y de la confianza entre administradores y trabajadores, así como entre las firmas principales y las que subcontratan, producirá beneficios de bajo costo y de largo plazo.

Este es un concepto industrial, para el cual es necesario contar con estabilidad macroeconómica, infraestructura adecuada, bases de tecnología, y un papel de apoyo absoluto y comprometido sin intereses partidistas, por parte del gobierno.

Los sistemas de comunicaciones y transportes, igualmente son esenciales para el

crecimiento de un país; por lo tanto, el papel del gobierno en cuanto al mantenimiento de una política macroeconómica sólida, con inversión en la infraestructura y brindando asistencia completa y comprometida a las MIPyMEs en sus etapas de inicio, resulta un compromiso de primer orden.

Fomentar la cultura empresarial y exportadora representa para nuestro país, bases de proyección de crecimiento, fundamentada en una conciencia de producción, capacitación y renovación de estructuras administrativas obsoletas a los tiempos actuales, que demandan actualización y trabajo en equipo con sistemas de información eficaz y eficiente.

Las MIPyMEs, deben buscar nichos de mercado para competir con productos de calidad y precio, reduciendo costos que ya son alarmantes si se comparan con los asiáticos, por ejemplo.

Deben buscar nuevos mercados para realizar exportaciones ya sea directa o indirecta, con una visión de posicionamiento hacia Canadá, Asia y Oceanía, algunos países Latino Americanos y el caso de Europa se debe mantener la visión en información estadística para reposicionar los productos mexicanos en virtud de su recuperación económica.

Por supuesto, el factor financiamiento es un elemento *detonador* de muchos negocios, ya sea para su inicio o para su mantenimiento. Y esto debe ser la gran preocupación del gobierno para apoyar a las micro, pequeñas y medianas y también a las grandes empresas; y por lo tanto al país.

### **3 CAPÍTULO III Políticas Públicas**

#### **3.1 Programa México Emprende (Fondo PyME)**

En cumplimiento del compromiso establecido en el Plan Nacional de Desarrollo de apoyar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) del país para que mejoren su competitividad y productividad, la Administración Pública Federal ha continuado con la aplicación de la estrategia México Emprende, la cual otorga financiamiento, apoyos para la comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico, de acuerdo con las necesidades específicas de los cinco segmentos empresariales:

Emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacela y empresas tractoras

Primer Segmento: Nuevos Emprendedores.

Se atiende a través del Programa Nacional de Emprendedores conformado por:

El Programa de Jóvenes Emprendedores, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, Consultoría, Capital Semilla y Financiamiento.

#### **Capital Semilla**

Se entiende por capital semilla a la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de su iniciación y puesta en marcha de un proyecto.

Consiste en proporcionar apoyo financiero temporal en forma de crédito simple a los proyectos viables de emprendedores egresados del Sistema Nacional de Incubadoras. Usualmente este capital se destina a:

- Desarrollo de un prototipo comercial.
- Elaboración de estudio de mercado.

- Elaboración de estudio de factibilidad.
- Elaboración del plan de negocios.
- Inversiones para lanzar el producto al mercado\*.
- Adaptación y remodelaciones.
- Registro de patentes.
- Capital de trabajo para la operación del negocio\*.
- Adquisición de maquinaria y equipo\*.

\*Para el caso de proyectos de negocios tradicionales, sólo son financiados estos conceptos.

### Objetivo

- Proporcionar apoyo financiero temporal en forma de crédito simple a emprendedores egresados del Sistema Nacional de Incubación de Empresas para la formación y arranque de nuevos negocios, en función del tipo de tecnología del proyecto, siempre y cuando demuestren que son técnica, comercial y financieramente viables.
- Complementar los recursos de los emprendedores para inicio de sus negocios.
- Permitir que emprendedores no sujetos a esquemas de financiamiento de intermediarios financieros tradicionales, puedan acceder a los recursos que les permitan detonar su plan de negocios.

Servicios que ofrece el programa: Financiamiento en forma de crédito simple.

### Incubadoras

Es un centro de apoyo a emprendedores que proporciona orientación, consultoría y asistencia integral para la creación de una empresa. Las Incubadoras brindan acompañamiento empresarial para el desarrollo del plan de negocios, el cual



resulta en la puesta en marcha de la empresa, evalúan la viabilidad técnica, financiera y de mercado de los proyectos y en algunos casos, proveen de espacios físicos como son oficinas, acceso a equipos, servicios administrativos, de logística, así como servicios de información y apoyo técnico.

El Sistema Nacional de Incubación de Empresas está integrado por 500 incubadoras, con presencia en 190 ciudades. Éstas son operadas al interior de instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones civiles, mismas que cuentan con un Modelo de Incubación de Empresas reconocido por la Secretaría de Economía.

### Objetivo

Crear más y mejores empresas de alto valor agregado y que permanezcan en el mercado para la generación de más y mejores empleos de alta calidad.

### Servicios

Ofrece Consultoría y asistencia técnica con herramientas administrativas a fin de establecer formalmente una empresa. Los servicios ofrecidos son: consultoría, asesoría y asistencia integral a los emprendedores, desde el desarrollo e implementación del Plan de Negocios hasta la creación e inicio de operaciones de la empresa. (Gestión, Innovación, Comercialización, Capacitación)

### Jóvenes Emprendedores

Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad de negocio o necesidad de un producto o servicio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha, es convertir una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa o una organización social, que genere algún tipo de innovación y empleos.

¿En qué consiste el programa de jóvenes emprendedores?

Fomentar el Espíritu Emprendedor en nuestra sociedad, con la implementación, el desarrollo y el fortalecimiento de un programa que incentive la

cultura empresarial en el País, esto es, sin lugar a dudas, una de las mejores estrategias para consolidar el desarrollo económico y social, ya que existe una relación directa entre la actividad emprendedora con la creación de empresas; la generación de nuevas fuentes de trabajo; la expansión de los mercados y la competitividad.

## Objetivo

Promover e impulsar en los mexicanos el Espíritu Emprendedor y la Cultura Empresarial para la creación de más y mejores emprendedores.

Servicios: El programa se divide en dos áreas estratégicas:

Caravana del Emprendedor: Es un concepto de Secretaría de Economía, que tiene por objetivo, llevar a cabo encuentros con la sociedad, para promover y estimular el espíritu emprendedor, a través de un grupo de unidades móviles y de fácil acceso en todo el país, con el apoyo y colaboración de aliados estratégicos.

Modelo “Jóvenes Emprendedores”: Aplicar una Metodología que impulse a los jóvenes en el desarrollo del espíritu emprendedor con habilidades, actitudes y valores empresariales, para concretar planes de negocios que se constituyan en un semillero de empresas, a través del acompañamiento especializado de asesores, que faciliten su inserción al ambiente emprendedor – empresarial, para contribuir al desarrollo social y económico del país; agregando valor.\* Modelo disponible en Instituciones de Educación Superior.

Eventos de Emprendedores: Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de emprendedores en territorio nacional.

### **3.2 ¿Cómo apoya el Gobierno Federal a las MIPyMEs?**

La SE (Secretaría de Economía) es una dependencia del gobierno federal que promueve el crecimiento económico de México a través del emprendimiento de MIPyMEs. Mediante diversas publicaciones en el Diario Oficial de la Federación el

29 de diciembre de 2011, la SE dio a conocer los programas de apoyo que otorga así como aspectos para cumplir y obtener sus beneficios.

#### Asesoría Financiera PyME:

La Red Nacional de Asesores Financieros (antes Extensionistas) surge como una respuesta para romper las barreras que han impedido una vinculación efectiva entre las PyMEs y la oferta de productos financieros enfocada a este sector.

La Red de Asesores Financieros está conformada por profesionales capacitados y acreditados por la Secretaría de Economía, quienes apoyan a los empresarios en sus gestiones para obtener el financiamiento más adecuado a sus necesidades.

Hoy en día el asesor financiero acompaña de principio a fin al empresario durante todo el proceso para obtener un financiamiento, diagnosticando la viabilidad de un crédito para la empresa, seleccionando junto con éste, el producto más adecuado y, finalmente, lo ayuda a identificar el impacto del financiamiento obtenido.

#### Centros México Emprende:

Los Centros México Emprende otorgan servicios y apoyos públicos y/o privados para emprendedores y empresas, de manera integral, ágil y oportuna, de acuerdo con su tamaño y potencial, en un solo lugar.

Dan servicios a las empresas de manera integral a través de consultores empresariales previamente seleccionados y capacitados para este fin.

#### Servicios:

- Asesoría básica de los apoyos y programas existentes a emprendedores y empresas.
- Consultoría empresarial: diagnóstico, plan de mejora y gestión del crédito.
- Vinculación a otros programas de apoyo como MIPyMEs, [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx), IMPI y SA.

- Formación empresarial presencial y en línea.
- Renta de espacios virtuales y físicos.

#### Programas:

- Aplicación de diagnóstico
- Desarrollo de páginas Web
- Cursos de Harvard “Manage Mentor Plus” (en línea y a través de facilitadores)
- Consultoría empresarial DIES y JIC
- Consultoría financiera
- Talleres de Facturación Electrónica del SAT (gratuito)
- Curso MBA dirigido a empresarios
- Curso en línea de Compras de Gobierno en el sistema COMPRANET

#### Centros Pymexporta:

Los Centros Pymexporta son espacios físicos de atención especializados en comercio exterior, instalados en la República Mexicana para apoyar a que las micros, pequeñas y medianas empresas, se inicien o consoliden en el proceso exportador.

En estos centros se conjugan esfuerzos federales, estatales y municipales, así como de los sectores empresariales y educativos, con el objetivo de apoyar a las empresas competitivas que tengan interés en internacionalizar sus productos y/o servicios.

Los Centros Pymexporta funcionan como multiplicadores de los apoyos del Fondo PYME para el desarrollo exportador, otorgando a las empresas servicios de capacitación, consultoría especializada y promoción internacional.

## Fondo de apoyo para micro, pequeña y mediana empresa (fondo Pyme)

El fondo Pyme tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomentan la creación, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) y las iniciativas de los emprendedores, así como aquellos que promuevan la inversión productiva que permitan generar más y mejores empleos, MIPyMEs y emprendedores. Los apoyos del Fondo Pyme se otorgaran a la población a través de organismos intermedios, que serán encargados de canalizar los apoyos a los proyectos beneficiarios. El organismo deberá estar legalmente constituido y su representante o apoderado legal tendrá que contar con facultades administrativas o, en su caso deberá contar con los documentos que se le acredite las facultades para suscribir convenios. Por lo tanto el interesado deberá acercarse a un organismo intermedio para que este sea quien ingrese al “Sistema de transparencia Pyme” la cedula de apoyo así como toda la documentación soporte del proyecto sujeto a benéfico.

## Programa para el desarrollo de las industrias de alta tecnología (Prodiat)

El Prodiat impulsa el crecimiento de las ventas, producción, empleo, valor agregado, productividad y competitividad de las industrias de alta tecnología, por medio del otorgamiento de apoyos de carácter temporal para la realización de proyectos que atiendan fallas de mercado. El Prodiat otorgar los apoyos observando lo siguiente:

El porcentaje máximo de apoyo por proyecto será de 50% del costo del proyecto, excepto cuando se trate de los proyectos señalados en el siguiente numeral.

Si se trata de proyectos estratégicos, se podrá autorizar apoyos por hasta 70% del costo del proyecto.

La suma de los apoyos otorgados no podrá exceder de 4.2 millones de pesos. El Prodiat no otorgara apoyos a un mismo proyecto por más de 3 años, salvo aquellos

que por su naturaleza y a juicio del consejo directivo del Prodiat requieran un plazo mayor.

Posterior a que la SE publique la convocatoria para presentar las solicitudes de apoyo de Prodiat, la población deberá entregar la solicitud de apoyo para proyecto, en las oficinas centrales de SE, por lo cual posteriormente establecerá el mecanismo operativo para dar trámite a las solicitudes.

El consejo directivo de Prodiat emitirá la resolución que corresponda a las solicitudes de apoyo para proyectos a más tardar en tres meses ya cumplidos los requisitos de elegibilidad.

#### Programa para el desarrollo de la industria del software (Prosoft)

El Prosoft promueve el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyo a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad y sustentabilidad de las empresas del sector de tecnologías de información y servicios relacionados. Los rubros mediante los cuales se otorgaran los apoyos del Prosoft son los siguientes:

- Capacitación.
- Habilitación y equipamiento tecnológico.
- Normas y modelos.
- Uso de TI (tecnologías de información) y servicios relacionados.
- Protección de la propiedad intelectual.
- Comercialización.
- Estudios.
- Servicios profesionales diversos.
- Eventos.
- Innovación.

- Creación y fortalecimiento de fondos.

Los apoyos del Prosoft se otorgaran a la población a través de los organismos promotores que serán los encargados de canalizarlos. Por lo tanto, el o los interesados deberán acercarse a los organismos promotores para requisitar la solicitud de apoyo dentro del plazo previsto en la convocatoria en [www.software.net.mx](http://www.software.net.mx) y/o [www.prosoft.economia.gob.mx](http://www.prosoft.economia.gob.mx), y adjuntar en forma electrónica tanto la documentación soporte del proyecto como la jurídica correspondiente.

#### Programa de competitividad en logística y centrales de abasto (Prologyca)

El Prologyca tiene como objetivo general promover el desarrollo de servicios logísticos, a través del otorgamiento de subsidios de carácter temporal de proyectos que fomenten la creación, mejora, eficiencia, disminución de costos de las empresas en México. Los apoyos se otorgaran a través de conceptos, montos y porcentajes. Los rubros mediante cuales se otorgaran son los siguientes:

- Construcción y/o equipamiento de proyectos de abasto
- Planes maestros para proyectos de inversión, reconversión y estudios de mercado de abasto.
- Desarrollo de competencia en capítulo humano.
- Modernización e innovación de sistemas logísticos en el abasto.
- El apoyo deberá solicitarse dentro del tiempo de duración de la convocatoria, a través de la solicitud de apoyo en las direcciones [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx) y/o [www.prologyca.economia.gob.mx](http://www.prologyca.economia.gob.mx), adjuntando en forma electrónica tanto la documentación soporte del proyecto como la jurídica del beneficiario.

#### Fondo nacional de apoyos para empresas en solidaridad (Fonaes)

El Fonaes se orienta a impulsar la generación de ocupaciones entre la

población emprendedora de bajos ingresos, a través del apoyo a la creación, desarrollo y la consolidación de proyectos productivos, comerciales o de servicios de personas empresas sociales o grupos sociales, el desarrollo de capacidades empresariales y el fomento a la banca social.

El Fonaes está dirigido a la población rural, campesinos, indígenas población urbana con escasez de recursos, que demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial para abrir o ampliar un negocio. Los apoyos que otorga el Fonaes son los siguientes:

- Apoyo en efectivo para abrir o ampliar un negocio.
- Apoyo en efectivo para abrir o ampliar un negocio de mujeres.
- Apoyo en efectivo para abrir o ampliar un negocio de personas con discapacidad.
- Apoyo para garantizar un crédito destinado a abrir un negocio.
- Fonaes publicara las convocatorias con los plazos y las fechas de pre registro, así como los plazos y fechas de registro definitivo de solicitudes de apoyo en las representaciones federales.

#### Programa nacional de financiamiento al microempresario (Pronafim)

El Pronafim apoya a la población de bajos ingresos proporcionándoles servicios financieros y no financieros necesarios para desarrollar sus actividades productivas y mejorar sus condiciones de vida a través de instituciones de microfinanciamiento intermediarios y organizaciones, e impulsa un sistema solido de instituciones de microfinanciamiento con sentido social. Los apoyos que otorga el Pronafim son:

- Apoyos en concepto de crédito otorgados por el Fideicomiso del Pronafim exclusivamente a las instituciones de microfinanciamiento e intermediarios elegibles para que sean otorgados a la población.



- Apoyos no crediticios, parciales y temporales para la asistencia técnica y capacitación para las instituciones de microfinanciamiento e intermediarios.
- Los apoyos del Pronafim se otorgaran a las instituciones de microfinanciamiento o intermediarios elegibles, ellos a su vez apoyan a la población.<sup>42</sup>

### 3.3 ¿Cómo selecciona el gobierno a los beneficiarios?

El programa identifica a los beneficiarios, clasificando a la población objetivo en:

a) Emprendedores:

a. Con Capital Semilla: ¿Cómo evalúan los proyectos?

- Que el proyecto refleje una adecuada capacidad de pago.
- Que el planteamiento del proyecto sea muy claro y congruente.
- Que los recursos solicitados tengan una definición clara sobre su aplicación.
- Que el proyecto evidencie claramente la factibilidad del negocio.
- Que el proyecto tenga una TIR positiva.<sup>43</sup>

#### Asesoría Financiera

La Secretaría de Economía utiliza el esquema de Asesoría Financiera (antes Extensionismo), como una herramienta de apoyo para que las MIPyMEs que sean sujetas de crédito tengan acceso al financiamiento más adecuado a sus características y necesidades, buscando fomentar la cultura empresarial de

---

<sup>42</sup> <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/programas> consultado el 20/11/2012

<sup>43</sup> [http://www.capitalsemilla.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=8](http://www.capitalsemilla.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=8)

financiamiento en el sector. Busca quitar las barreras que han impedido una vinculación efectiva entre las PyMEs y la oferta de productos financieros enfocada a este sector.

La Red de Asesores Financieros está conformada por profesionales capacitados y acreditados por la Secretaría de Economía, quienes apoyan a los empresarios en sus gestiones para obtener el financiamiento más adecuado a sus necesidades.

Hoy en día el asesor financiero acompaña de principio a fin al empresario durante todo el proceso para obtener un financiamiento, diagnosticando la viabilidad de un crédito para la empresa, seleccionando junto con éste, el producto más adecuado y, finalmente, lo ayuda a identificar el impacto del financiamiento obtenido.<sup>44</sup>

En el caso del Fondo PyME la Secretaría de Economía define como beneficiario a:

- Los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Excepcionalmente, podrán ser beneficiarios los Organismos Intermedios cuyos contribuyan a la creación, consolidación y competitividad de la población objetivo y sean aprobados por el CONSEJO DIRECTIVO<sup>45</sup>

“Los APOYOS del FONDO PYME se otorgarán a la población objetivo a través de ORGANISMOS INTERMEDIOS, que serán los encargados de canalizarle los APOYOS a la misma. Para acceder a dichos APOYOS se deben cumplir los siguientes requisitos”:

I. El ORGANISMO INTERMEDIO deberá estar legalmente constituido y su representante o apoderado legal deberá contar con facultades para actos de administración o, en su caso, con el documento donde se acrediten las facultades para suscribir convenios.

---

<sup>44</sup> <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/340-programa-asesoria-financiera-pyme>

<sup>45</sup> Diario Oficial de la Federación fechado el 23/12/2012

a. La documentación del ORGANISMO INTERMEDIO debe ser validada y que pueda llenar la CEDULA DE APOYO que se encuentra disponible en el SISTEMA DE TRANSPARENCIA PYME y que se captura en línea. Corresponde al trámite SE-18-001 Solicitud de apoyo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), inscrito en el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS) de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria,

b. Las PERSONAS MORALES que deseen participar por primera vez como ORGANISMOS INTERMEDIOS con el propósito de presentar PROYECTOS al FONDO PYME, deberán acreditar una antigüedad mínima de constitución de dos años a la fecha de ingreso de su documentación jurídica.

II. Las MIPyMEs deben estar legalmente establecidas conforme a la legislación mexicana;

III. El ORGANISMO INTERMEDIO deberá indicar y adjuntar de forma electrónica en la CEDULA DE APOYO la documentación soporte del PROYECTO.

En función del concepto de apoyo del FONDO PYME solicitado, se despliega en la CEDULA DE APOYO la documentación soporte del PROYECTO que debe integrarse y que se prevé en el Anexo A de estas REGLAS DE OPERACION.

De no ser posible su integración de forma electrónica, se deberá señalar claramente en el apartado correspondiente de la CEDULA DE APOYO, que la referida documentación será entregada de manera impresa en la SPYME o en las DELEGACIONES, según corresponda.

La ubicación y horarios de atención en las ENTIDADES FEDERATIVAS serán dados a conocer en el SISTEMA DE TRANSPARENCIA PYME a más tardar dentro de los 30 días hábiles siguientes a la entrada en vigor de las presentes REGLAS DE OPERACION.

La Ventanilla SPYME se ubica en Insurgentes Sur No. 1940, PB, colonia Florida,

Delegación Álvaro Obregón, código postal 01030, en México, Distrito Federal;

IV. Los conceptos de apoyo solicitados deben coincidir y ser congruentes con el PROYECTO que se presente en términos de estas REGLAS DE OPERACION;

V. Los PROYECTOS de carácter estatal preverán, en su caso, la aportación de recursos de las ENTIDADES FEDERATIVAS;

VI. Los PROYECTOS preverán la aportación de recursos del ORGANISMO INTERMEDIO, en su caso, y/o de los sectores público, social, privado o del conocimiento;

VII. Si el ORGANISMO INTERMEDIO desea que el CONSEJO DIRECTIVO le reconozca una aportación en especie directamente vinculada al PROYECTO deberá advertirlo en la propia CEDULA DE APOYO, en el apartado previsto para tal efecto, siempre y cuando se cumpla con lo siguiente:

a. Las aportaciones que deseen realizar las ENTIDADES FEDERATIVAS y/o Municipios, consistentes en bienes inmuebles o muebles que estén directamente vinculadas al proyecto, deberán ser fehacientemente cuantificadas o determinadas mediante dictámenes o avalúos y puedan disponer de ellas conforme a las disposiciones legales aplicables. Para efectos de lo antes señalado, el ORGANISMO INTERMEDIO deberá integrar a la CEDULA DE APOYO de forma electrónica los dictámenes, avalúos y demás documentación que compruebe la aportación en especie a que se refiere este inciso;

b. Si se trata de aportaciones que realicen los sectores privado, social o del conocimiento, consistentes en honorarios del personal vinculado al PROYECTO, éstas deben ser cuantificadas o determinadas fehacientemente y no podrán representar un porcentaje mayor al 35 por ciento del costo total del PROYECTO.

El ORGANISMO INTERMEDIO deberá adjuntar a la CEDULA DE APOYO la

relación del personal vinculado al PROYECTO desglosando por cada uno el monto de los recursos que por concepto de honorarios se solicitará reconocer, toda vez que para efectos de la comprobación referida en las fracciones VIII y IX de la Regla 24, deberán presentarse los recibos de honorarios y/o facturas o contratos de prestación de servicios relacionados a los PROYECTOS de cada uno de los participantes y que deberá coincidir con la relación adjunta a la CEDULA DE APOYO;

c. Para aportaciones previamente realizadas por los sectores público, privado, social o del conocimiento a los PROYECTOS, consistentes en dinero, bienes inmuebles o muebles, éstas no podrán exceder de un término de 18 meses contados a partir de la presentación de la CEDULA DE APOYO y siempre que se justifique la complementariedad de los APOYOS. El ORGANISMO INTERMEDIO deberá integrar a la CEDULA DE APOYO de forma electrónica la documentación que acredite las aportaciones previamente realizadas y de no ser posible su integración de forma electrónica, se deberá señalar claramente en el apartado correspondiente de la CEDULA DE APOYO, que la referida documentación será entregada de manera impresa en la SPYME o en las DELEGACIONES;

d. Si se trata de bienes inmuebles propiedad del Gobierno del Estado cuyo uso es para la realización de foros, ferias o eventos. Estas aportaciones deben estar vinculadas al proyecto en los conceptos de apoyo previstos en la Categoría VI del Anexo B y serán fehacientemente cuantificadas, adjuntando a la CEDULA DE APOYO las listas publicadas de los costos por la renta del recinto al público en general y expedir la factura o recibo que compruebe dicha aportación, y

e. En la ejecución de los proyectos en los conceptos de apoyo previstos en la Subcategorías 1, 2 y 3 de la Categoría I, podrán señalarse en la CEDULA DE APOYO que existirán aportaciones en especie por parte de las ENTIDADES FEDERATIVAS, los municipios o los sectores privado, social o del

conocimiento al PROYECTO, mismas que se comprobarán con la documentación correspondiente atento a lo dispuesto en la Regla 24, fracciones VIII y IX.

VIII. El ORGANISMO INTERMEDIO que hubiere solicitado APOYOS del FONDO PYME para ser canalizados a la población objetivo o que hubiere resultado BENEFICIARIO de dicho programa en ejercicios anteriores, deberá estar al corriente del cumplimiento de las obligaciones a su cargo derivadas de la ejecución del PROYECTO aprobado, de acuerdo al calendario autorizado, lo que implica que hayan aplicado los APOYOS a los fines aprobados y hayan acreditado la aplicación de los recursos con la documentación comprobatoria correspondiente y la presentación de los informes de avance, o bien, con el informe de conclusión del PROYECTO;

IX. Bajo ningún concepto podrán ser BENEFICIARIOS del FONDO PYME los servidores públicos de la SPYME o de las DELEGACIONES o en general de la SE, de las Secretarías de Desarrollo Económico o su equivalente en las ENTIDADES FEDERATIVAS, así como sus cónyuges, parientes por afinidad o consanguinidad y las demás personas que al efecto se refieran en las legislaciones federal y estatales aplicables en materia de responsabilidades de los servidores públicos.

Lo anterior, salvo que el APOYO se reciba al amparo de la Regla 8 del presente ordenamiento y que la MIPYME SINIESTRADA la integren los cónyuges o parientes por afinidad o consanguinidad de los servidores públicos de la SPYME, las DELEGACIONES o de las Secretarías de Desarrollo Económico o su equivalente de las ENTIDADES FEDERATIVAS. Para que pueda ser sujeta de APOYO una MIPYME SINIESTRADA integrada por el (la) cónyuge o parientes por afinidad o

consanguinidad de algún servidor público de la SPYME, de las DELEGACIONES o de las Secretarías de Desarrollo Económico o su equivalente de las ENTIDADES FEDERATIVAS, se deberá acreditar fehacientemente que los servidores públicos antes citados no forman parte de la MIPYME SINIESTRADA;

X. Los ORGANISMOS INTERMEDIOS no podrán, salvo casos excepcionales plenamente justificados y autorizados por el CONSEJO DIRECTIVO, contratar empresas, despachos y cualquier otro tipo de sociedad mercantil, en la que los socios del ORGANISMO INTERMEDIO tengan algún tipo de participación accionaria y/o jurídica;

XI. Bajo ningún concepto los ORGANISMOS INTERMEDIOS y/o los ejecutores del PROYECTO, en su caso, podrán contratar empresas, despachos y cualquier otro tipo de sociedad mercantil, de las que sean socios los servidores públicos de la SPYME o de las DELEGACIONES o en general de la SE, de las Secretarías de Desarrollo Económico o su equivalente en las ENTIDADES FEDERATIVAS, así como sus cónyuges, parientes por afinidad y las demás personas que al efecto se refieran en las legislaciones federal y estatales aplicables en materia de responsabilidades de los servidores públicos,

XII. No podrán ser BENEFICIARIOS del FONDO PYME aquellos que estén recibiendo APOYOS de otros programas de la Administración Pública Federal para el mismo concepto, que impliquen sustituir su aportación o duplicar apoyos.<sup>46</sup>

### **3.4 Comentarios del Capítulo**

Es fundamental analizar al Fondo PyME con otras opciones del Gobierno que también buscan resolver la falta de competitividad de las empresas y la generación de empleo, publicar los lineamientos para reglamentar una planeación anual y estratégica de los apoyos estableciendo responsables y funciones, horizonte de planeación, criterios para ejecutarse, plazos para revisar y en su caso replantear dichas estrategias.

---

<sup>46</sup> Diario Oficial de la Federación fechado el 23/12/2012

## **4 CAPITULO IV Evaluación del programa México Emprende**

Los orígenes de evaluación de la política social en México se remontan a la década de 1970, empiezan a tomar forma a mediados de los años noventa y se impulsa definitivamente a partir de la publicación de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) en 2004 y del inicio de los trabajos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en 2006. A partir de estos eventos se construye todo un sustento legal, institucional, de regulaciones y normas que define y organiza la política social y su evaluación. Este consejo recibe de dicha ley, la tarea de realizar la evaluación de la política de desarrollo social en nuestro país.

Para este fin, se definieron los indicadores de los programas a partir de la evaluación de consistencia y resultados, el Coneval llevó a cabo en 2009 un último proceso para "certificar" la calidad de los indicadores de resultados y de gestión de los programas y determinar el avance observado en el primer año del sistema de monitoreo y evaluación al que denominó "evaluación específica de desempeño". Para este propósito se puso a disposición de los evaluadores externos toda la información de los programas proporcionada por las dependencias y entidades responsables de los programas al sistema de monitoreo y evaluación de los cuales hablamos a continuación.<sup>47</sup>

### **4.1 Indicadores de Impacto<sup>48</sup>:**

- a) Número de empleos generados;
- b) Costo promedio del recurso del FONDO PyME invertido para la generación

---

<sup>47</sup> Félix Acosta, El Colegio de la Frontera Norte, "La evaluación de la política social en México: avances recientes, tareas pendientes y dilemas persistentes" 2010.

<sup>48</sup> Los indicadores de impacto señalados con el inciso c), d), f), i) y m) k) e l) de los indicadores de gestión; se generarán, de ser posible, a partir de los informes trimestrales que proporcionen los Organismos Intermedios o en su defecto, se generarán con los informes finales y de conclusión de proyecto.



- de un empleo;
- c) Número de empresas constituidas;
- d) Número de empresas integradas a cadenas productivas;
- e) Número de empresas con acceso a un financiamiento;
- f) Número de empresas que incrementaron sus exportaciones;
- g) Valor absoluto de las exportaciones generadas
- h) Incremento promedio porcentual en las exportaciones
- i) Número de empresas que incrementaron sus ventas como resultado del apoyo recibido;
- j) Derrama crediticia de los apoyos entregados;
- k) Monto de la inversión total involucrada en los proyectos apoyados;
- l) Número de empresas que incrementaron su rentabilidad, y
- m) Número de empresas atendidas en innovación tecnológica que generan un producto y/o proceso innovador.

#### **4.2** Indicadores de Gestión:

- a) Número de proyectos apoyados;
- b) Número de proyectos evaluados
- c) Número de empleos conservados;
- d) Número de MIPyMEs atendidas;
- e) Índice de complementariedad de recursos;
- f) Costo promedio de los recursos totales invertidos para la generación de un empleo;
- g) Número de incubadoras apoyadas;
- h) Número de MIPyMEs que recibieron extensionismo financiero;

- i) Número de empresas integradas a esquemas de desarrollo de proveedores;
- j) Porcentaje de mujeres emprendedoras apoyadas, y
- k) Número de empresas de base tecnológica atendidas.

### **4.3 Monitoreo**

Son facultades y obligaciones en materia de seguimiento de las unidades administrativas de la SPYME competentes en función del concepto de apoyo otorgado por el FONDO PYME las siguientes:

1. Evaluar los informes trimestrales y final, así como la documentación que presenten los ORGANISMOS INTERMEDIOS para acreditar las obligaciones a su cargo, tales como la comprobación del desarrollo y/o ejecución de los PROYECTOS aprobados y la correcta aplicación de los APOYOS otorgados por el FONDO PYME;
2. Verificar el avance de los PROYECTOS mediante los informes trimestrales capturados por el ORGANISMO INTERMEDIO en el SISTEMA DE TRANSPARENCIA PYME;
3. Verificar el cumplimiento de las aportaciones de otros participantes al PROYECTO y de las metas e impactos a generar con la ejecución del PROYECTO conforme a lo previsto en la CEDULA DE APOYO y/o lo autorizado por el CONSEJO DIRECTIVO y el convenio suscrito;
4. Informar al CONSEJO DIRECTIVO del incumplimiento de las obligaciones a cargo del ORGANISMO INTERMEDIO para que éste determine las medidas preventivas o correctivas correspondientes
5. En general, todas las facultades y obligaciones necesarias para asegurar el

uso, manejo y destino de los recursos del FONDO PYME otorgados para la ejecución de un PROYECTO.<sup>49</sup>

## EVALUACION EXTERNA

La SPYME, de conformidad con lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, dispondrá la realización de una evaluación externa del FONDO PYME, considerando los lineamientos que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, por conducto de instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, para evaluar el apego a estas REGLAS DE OPERACION, el impacto y los beneficios económicos y sociales de sus acciones, la satisfacción de los BENEFICIARIOS y ORGANISMOS INTERMEDIOS del FONDO PYME, así como su costo y efectividad.<sup>50</sup>

### 4.4 Resultados

Una vez habiendo investigado los resultados del monitoreo interno que hace la propia SE y la evaluación externa los únicos datos que reflejaron y no se cuenta con mayor información son:

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social reporta en el 2012:

Los datos que se reflejan por dicho Consejo a la fecha, corresponden de 2008-2009, el 75 por ciento de las empresas beneficiadas por el *Fondo PYME* incrementó su

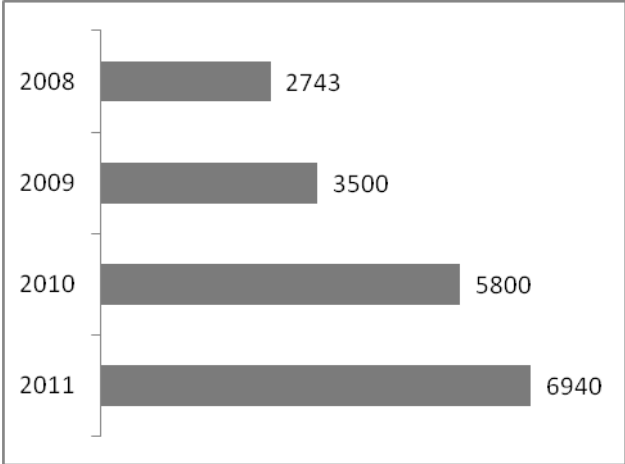
---

<sup>49</sup> Diario Oficial de la Federación, fecha 23/12/2011

<sup>50</sup> Diario Oficial de la Federación, fecha 23/12/2011

productividad en un seis por ciento mientras que las no beneficiadas lo hicieron en 1.8 por ciento. Asimismo, las empresas apoyadas aumentaron sus ventas anuales en 158,141 pesos y las no apoyadas en 85,145. Por otra parte, las micro, pequeñas y medianas empresas apoyadas no reportaron crecimiento en su planta laboral.<sup>51</sup>

**Gráfico 24 Distribución del fondo PYME (datos en millones de pesos)**



Fuente: Elaboración propia con datos de: Boletín “PYMES Nuestras Empresas”, Volumen II número 6 2011, Secretaría de Economía

\*De 2007 a 2011 se han generado 445 000 MIPyMEs con este apoyo

---

<sup>51</sup> Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2012

### Tabla 8 Proyectos Aprobados 2009

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2009

Avance al mes abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance	
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama
FME2009-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN MÉXICO EMPRENDE 2009		1,810	56,346	30,595	59,588	63,934.1	106%	209%
			Empresarial	999			29,127	44,896.3	107%	233%
			Subasta (PEF)	501	43,730	25,255	17,501	14,070.9		
			Subasta II 2009	250	9,976	4,500	12,718	4,382.9	127%	97%
			Sectorial (Compras de Gobierno)	30	2,400	600	142	382.5	6%	64%
			Líneas de Descuento A IFNB	30	240	240	100	201.5	42%	84%
<b>Total</b>				<b>1,810</b>	<b>56,346</b>	<b>30,595</b>	<b>59,588</b>	<b>63,934</b>	<b>106%</b>	<b>209%</b>

### Tabla 9 Proyectos aprobados 2010

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2010

Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance		
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama	
FME2010-1	NACIONAL FINANCIERA	FIDEICOMISO DE CONTRAGARANTÍA PARA EL FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL		1,850	53,606	36,600	71,926	62,290.1	134%	170%	
			Subasta 2010	650	21,666	14,300	33,792	14,928.7	156%	104%	
			Empresarial <sup>37</sup>	31,940	22,300	37,792	47,042.8	118%	211%		
			Emergente	1,200	-	-	342	318.6	100%	100%	
FME2010-2	FINANCIERA RURAL	SOLUCIONES FINANCIERAS INTEGRALES PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES DEL SECTOR TURÍSTICO		50	600	1,000	56	74.7	9.3%	7.5%	
FME2010-3	FFOMI	PROGRAMA INTEGRAL DE GARANTÍAS PARA MYPIMES DEL SECTOR MINERO Y SU CADENA PRODUCTIVA A TRAVÉS DEL FIFOMI		25	85	250	60	169.7	71%	68%	
FME2010-4	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		50	1,500	250	651	727.8	43%	291%	
FME2010-5	NACIONAL FINANCIERA	FINANCIAMIENTO A SECTORES Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS		250	4,287	2,675	678	1,197.4	16%	45%	
			Emprendedores	50	187	75	44	17.0	24%	23%	
			Contratación	100	750	1,500	634	1,180.4	85%	79%	
			Cartas de Crédito	50	500	500	0	0.0	0%	0%	
			Eficiencia Energética	50	2,850	600	0	0.0	0%	0%	
FME2010-6	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO A EXPORTADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE ALTOPARTES		75	38	750	1	9.1	3%	1%	
FME2010-7	FINANCIERA RURAL	PROGRAMA DE GARANTÍAS LIQUIDAS PARA EL FINANCIAMIENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS RURALES Y AGROINDUSTRIALES A TRAVÉS DE CAJAS SOLIDARIAS		50	10,000	500	58	813.2	0.6%	163%	
<b>Total</b>				<b>7</b>	<b>2,350</b>	<b>70,116</b>	<b>42,025</b>	<b>73,430</b>	<b>65,282</b>	<b>105%</b>	<b>155%</b>

<sup>37</sup> Considera 350 mdp aportados en el proyecto 2010-5 que fueron destinados como una ampliación al programa Empresarial

### Tabla 10 Proyectos aprobados 2011

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2011  
Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance		
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama	
FME2011-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN MÉXICO EMPRENDE 2011	Empresarial	1,125	81,716	57,051	72,489	70,062.7	89%	123%	
				500	52,594	35,324	37,792	47,042.8	72%	133%	
			Subastas	500	29,122	21,727	34,697	23,019.9	119%	106%	
FME2011-2	NACIONAL FINANCIERA	FONDO DE GARANTÍA PARA EL FOMENTO A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA EN EL ESTADO DE JALISCO		20	96	480	26	68.8	27%	14%	
FME2011-3	NACIONAL FINANCIERA	PROYECTOS SECTORIALES NAFIN 2011	Contratos	150	4,279	1,390	1,814	458.7	42%	33%	
			REFECOS	50	229	535	65	202.8	28%	38%	
			Agencias de viaje	50	3,550	355	1,749	255.9	49%	72%	
FME2011-5	NACIONAL FINANCIERA	AMPLIACIÓN PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2011		750	0	0	0	0.0	0%	0%	
el avance y las metas se reportan en el proyecto FME2011-1											
FME2011-7	FINANCIERA RURAL	FONDO DE APOYO DE EQUIPAMIENTO DEL SECTOR SECUNDARIO Y TERCIARIO EN EL MEDIO RURAL		100	708	1,000	108	175.2	15%	18%	
FME2011-8	FINANCIERA RURAL	FONDO MUTUAL DE GARANTÍAS LÍQUIDAS PARA MIGRANTES		50	250	500	3	4.9	1%	1.0%	
FME2011-9	FIFOMI	FONDO DE GARANTÍAS PARA APOYAR LA MODERNIZACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA MINERÍA Y SU CADENA PRODUCTIVA		50	145	500	17	41.5	11.7%	8.3%	
FME2011-10	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		325	3,250	1,625	1,414	1,727.1	44%	106%	
FME2011-12	NACIONAL FINANCIERA	FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2011		100	el avance y las metas se reportan en el proyecto FME2011-1						
FME2011-13	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE EQUIPAMIENTO PYME		100	160	800	-	-	-	-	
<b>Total</b>				<b>10</b>	<b>2,770</b>	<b>90,604</b>	<b>63,346</b>	<b>75,871</b>	<b>72,539</b>	<b>84%</b>	<b>115%</b>

### Tabla 11 Proyectos aprobados 2012

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2012  
Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance		
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama	
FME2012-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO DE CONTRATOS A PROVEEDORES DEL GOBIERNO FEDERAL		50	230	535	32	106.2	14%	20%	
FME2012-2	NACIONAL FINANCIERA	FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN - MÉXICO EMPRENDE 2011-2012	Parí Passu	200	58,224	38,550	13,807	16,577	24%	43%	
			Reactivación de los MIPYES afectados por diversos eventos coyunturales en el estado de Sinaloa	50	500	250	242	174.1	48.4%	69.6%	
FME2012-4	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍA DE PRIMERAS PÉRDIDAS PARA EL FINANCIAMIENTO A MIPYMES DESARROLLADORAS DE VIVIENDA		50	25	750	46	12.9	184%	2%	
FME2012-5	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		200	1,600	1,000	1	1.0	0.1%	0.1%	
FME2012-6	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2012	Primeras Pérdidas	1,750	21,318	16,500	0	0	0%	0%	
			Empresarial (Parí Passu)	750	21,318	16,500	El avance y las metas se reportan en el proyecto FME2012-2				
FME2012-7	NACIONAL FINANCIERA	FINANCIAMIENTO A SECTORES ESTRATÉGICOS 2012	Cuentas Cobradas	110	4,830	810	149	25	0%	0%	
			REFECOS	10	130	300			0%	0%	
FME2012-8	FIDAPEX	FIDEICOMISO DE APOYO A LAS EXPORTACIONES (FIDAPEX)		300	4,700	710	149	24.7	3%	3%	
FME2012-8	FIDAPEX	FIDEICOMISO DE APOYO A LAS EXPORTACIONES (FIDAPEX)		50	46	600	9	129.6	20%	22%	
FME2012-9 <sup>1/</sup>	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN		50	375	750	0	0.0	0%	0%	
FME2012-10 <sup>1/</sup>	NACIONAL FINANCIERA	ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDEDORES		100	500	150	0	0.0	0%	0%	
<b>Total</b>				<b>9</b>	<b>2,560</b>	<b>87,148</b>	<b>59,645</b>	<b>14,044</b>	<b>16,851</b>	<b>16.1%</b>	<b>28.3%</b>

<sup>1/</sup> Cuentan con plazo para el registro de sus operaciones

Tabla 12 Fondo PyME – Capital Semilla

Matriz de Resultados Documentales UNAM/ CONEVAL/COLMEX/ITESM

“Indicadores Estratégicos y de Resultados”

2008	2009	2010	2011	2012
1-Generación de empleos	1-MIPyMEs atendidas por el Fondo de Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa	1-Empleo y remuneración al trabajo	1-Cración de Empresas	1-Cración de Empresas
2-Variación en las remuneraciones promedio anual en las MIPyMEs atendidas	2-Generación de empleos formales	2-Ventas en las MIPyMEs	2-Porcentaje de MIPyMEs con mayores ventas	2-Porcentaje de MIPyMEs con mayores ventas
3-Creación de empresas	3-Creación de Empresas	3-Asignación de recursos financieros	3-Tasa de crecimiento en ventas de las MIPyMEs	3-Tasa de crecimiento en ventas de las MIPyMEs
4-Productividad de las MIPyMEs		4-Pago de salarios a trabajadores	4-Tasa de sobrevivencia de las nuevas empresas	4-Tasa de sobrevivencia de las nuevas empresas
5-MIPyMEs atendidas por el Fondo PyME		5-Conservación y generación de empleos		
		6-Medios de comunicación social		

Fuente: SE

#### 4.5 Comentarios del Capítulo:

El Fondo PyME identifica adecuadamente las causas y efectos del problema que busca resolver: “Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) no son competitivas”. También justifica teórica y empíricamente que los servicios que ofrece son una vía para mejorar la competitividad de las MIPyMEs.

El logro del Propósito del Fondo busca contribuir al cumplimiento de las metas del

Programa Sectorial en los siguientes indicadores: i) número de empresas apoyadas con los programas a cargo de la SE, ii) número de empresas que tuvieron acceso al financiamiento con apoyo de los programas de la SE, iii) MIPyMEs que recibieron crédito de la banca comercial a nivel nacional y iv) número de empleos formales generados con apoyo de los programas a cargo de la SE.

El Fondo PYME no tiene instrumentos que definan la competitividad en las empresas por crear ni apoyadas.

El Fondo carece de un documento que defina el número de empresas que sean competitivas.

El indicador “creación de empresas” no es pertinente porque no se vincula con el de Propósito que se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas ya establecidas. Tampoco es relevante porque no mide un aspecto de la competitividad, que es el concepto clave en el objetivo del fondo.

El grado de satisfacción de los beneficiarios se ha medido con encuestas rigurosas de dos evaluaciones recientes: la “Evaluación Integral del Fondo PYME”, realizada por el ITESM en 2009 y la “Evaluación del Otorgamiento de los Recursos del Fondo PYME”, elaborada por el II-UNAM en 2006, pero no se han aplicado encuestas de percepción, que son más oportunas y baratas que las evaluaciones de impacto. No se puede conocer si se está cumpliendo el Propósito del Fondo, “MIPyMEs competitivas”, porque no existe un indicador que mida sus avances.

En los últimos tres años el Fondo ha utilizado dos evaluaciones de impacto para documentar sus resultados estratégicos: la “Evaluación Integral del Fondo PYME” realizada por el ITESM en 2009 y la “Evaluación Específica de Costo-Efectividad” elaborada por el COLMEX en 2011. Ambas concluyeron que las empresas apoyadas por el Fondo mostraron mejoras en productividad, ventas y en el pago al trabajo con respecto a las no apoyadas. Por el contrario, Estas evaluaciones no mostraron que



el Fondo tuviera impacto en la conservación y generación de empleos.<sup>53</sup>

Como conclusión final a este punto se describe que el fondo PYME no cuenta con un instrumento definido y específico para determinar la efectividad de su programa.

---

<sup>53</sup>[http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/ecr\\_2011\\_2012\\_fpyme.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/ecr_2011_2012_fpyme.pdf)

## **5 CAPITULO V El caso de una empresa de servicios creada por el programa México Emprende**

“Comercializadora de Barro Negro S.A de C.V”

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

La forma de producción artesanal predominante en diferentes municipios es la de talleres familiares de producción, característica del medio rural, combinada con las actividades agrícolas, en donde el proceso de aprendizaje de la actividad se inicia en los niños y el número de familiares que participan en el proceso de producción depende de factores tales como la extensión de las tierras de cultivo pertenecientes a la familia, la tradición de la actividad artesanal, las condiciones de trabajo, los sistemas de comercialización, los tipos de consumidores, etc.

Este tipo de organización productiva está muy desprotegido, explotado y vulnerable, ya que sus debilidades han beneficiado a los intermediarios, agiotistas y comerciantes.

Este proyecto surgió de la idea principal de nuestro equipo de comercializar a nivel nacional artesanías de barro negro, iniciando dicha comercialización en el D.F. Se considera que el barro negro es prometedor, ya que es un producto exclusivo en México y sería interesante darlo a conocer y compartir parte de nuestra cultura no sólo a mediano plazo en México, sino también incursionar posteriormente en otros países, logrando posicionar nuevos conceptos de artesanías de ornato. A continuación se menciona la misión, visión, y filosofía.

- **Misión del negocio**

Dar a conocer y proveer a centros comerciales y zonas turísticas del D.F. de artesanías elaboradas con barro negro, provenientes del Estado de Oaxaca con altos índices de calidad y que cumplen con las normas oficiales mexicanas de producción. El principal fin es satisfacer los gustos artísticos de personas que

muestran interés por conocer otras culturas a través de la adquisición de productos representativos de dichas culturas; así como contribuir al desarrollo de la economía local de los artesanos del pueblo de San Bartolo Coyotepec

- Visión del negocio

Ser una empresa comercializadora de barro negro mexicano, reconocida en el D.F., que contribuya a continuar con el fortalecimiento de la economía de San Bartolo Coyotepec y de México a través de la venta de artesanía elaborada con barro negro.

- Objetivo

Comercializar artesanías de calidad, elaboradas con barro negro provenientes de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca; contribuyendo así al desarrollo económico de dicha población.

## **5.2 Organización**

Estructura organizacional de: Comercializadora de Barro Negro S.A de C.V

Dirección General:

Se encarga de coordinar a las demás áreas, se responsabiliza de ellas y es el primero en la cadena de mando, además está encargada del personal que labora en la empresa.

Encargado de planear en conjunto con Finanzas los presupuestos correspondientes a cada área de la empresa, de forma anual; de modo que se pueda contar con los recursos necesarios para operar.

En conjunto con el área de Compras, se realiza la planeación de las compras a realizar, es decir, qué cantidad de piezas se necesitan para comercializar.

Junto al área de Ventas, se realiza la planeación de la capacidad de ventas que se tiene y que se requiere para hacer llegar el producto a los clientes.

Finanzas:

Esta área sirve como staff o asesoría al área de Director General; ya que gracias a su colaboración es posible conocer la situación de la empresa en cuestiones económicas y por lo tanto conocer su capacidad de producción, ventas y demás.

Esta área no sólo cumple como staff, sino que lleva a cabo análisis financieros, la realización de estados de información financiera y su interpretación.

Ventas:

Comercializa los productos, mantiene buenas relaciones con los clientes, la publicidad necesaria para llevar a cabo las ventas, así como, en conjunto con el director General, negociaciones y el cierre de éstas con clientes y posibles clientes del área internacional.

Compras:

Se encarga de suministrar el producto para exportarlo, lleva a cabo negociaciones con proveedores y revisa que se efectúen los controles de calidad que ella misma diseñó.

Efectúa órdenes de requisición para las artesanías así como de enviar las facturas a finanzas para su liquidación.

Almacén:

Ubicada en el Estado de Oaxaca, en el Municipio de San Bartolo Coyotepec, en las áreas cercanas a las fábricas de artesanías donde se producirá el producto. Saliendo de las fábricas el producto que se exportará será enviado al almacén.

### 5.3 Producto

Barro negro, de origen oaxaqueño del pueblo de San Bartola Coyotepec.

Orígenes del barro negro

En el estado de Oaxaca, la producción artesanal data desde tiempos inmemoriales, constituyéndose hasta el día de hoy como una de las actividades con mayor tradición e importancia dentro de la economía estatal. Esto se debe a que los diversos pueblos y culturas autóctonas explotaron los vastos recursos naturales existentes en estas tierras, para satisfacer sus necesidades de vestido, vivienda y ornamentación. Un caso único de estas creaciones lo constituye la cerámica en sus múltiples manifestaciones artísticas.

En particular, las actuales artesanías de barro negro de Coyotepec han transitado por una profunda transformación: de ser objetos utilitarios pasaron a tener un carácter meramente ornamental.

Ubicado en la zona centro del estado de Oaxaca, México se localiza el municipio de San Bartola Coyotepec, pueblo de origen prehispánico. Los antiguos mexicanos fueron unos verdaderos maestros en hacer el barro y Santa María Coyotepec es la heredera de la tradición del barro negro en Oaxaca. Muestra de ello se puede encontrar las urnas o ídolos de sus dioses elaborados en Barro Negro ubicados en los centros ceremoniales de Monte Albán. Los artesanos, como lo hacían sus antepasados, continúan extrayendo el barro del cerro "La Mina"

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los beneficios de un producto más que el mero producto.

La elaboración del barro negro en nuestro país es única ya que el principal proveedor y creador de esta artesanía es el estado de Oaxaca, en el cual se hace una gran diversidad de productos como floreros, joyas, candelabros y se

principalmente tomarán a los jarrones como producto principal.

### Diferenciación del producto

El Barro negro es único del Estado de Oaxaca, por lo que no tiene competencia directa en cuanto a su comercialización. Debido a que la mayoría de la población se dedica a la elaboración de las artesanías y a la versatilidad que tiene el barro para ser moldeado, pueden encontrarse una gran variedad de diseños y piezas, tales como: ollas, cántaros, silbatos, flautas, sonajas, campanitas, cajetes, ánforas para mezcal, máscaras, bases para lámparas de buró, figuras de animales y múltiples objetos ornamentales.

### Usos

Las artesanías elaboradas con barro negro principalmente tienen un uso decorativo y ornamental; sin embargo encontramos ciertos objetos que pueden elaborarse con este material y a los cuales puede dárseles diversos usos, como joyería; también se pueden encontrar cajas y alhajeros utilizados para resguardar diversos artículos.

### Bienes sustitutos o complementarios

En el ámbito de las artesanías sobre todo nacionales y factibles de exportación existe una gran diversidad ya que en nuestro país se pueden encontrar diversos materiales para elaborarlas como: Talavera, Barro rojo, Cerámica, Vidrio, Talabartería, Cantera Verde, Filigrana, Hojalata, Cuchillería, Cestería de Carrizo, textiles y Madera principalmente; los cuales llaman la atención por su elaboración rústica. Sin embargo, estos materiales están siendo sobreexplotados tanto en el mercado nacional como en el internacional.

### Insumos y Proveedores

Para la elaboración de artesanías en barro negro, el insumo principal es el barro negro, que se extrae de cerros cercanos de donde se encuentran los talleres

artesanales de San Barolo Coyotepec. Además de éste, se llegan a utilizar pinturas, lazos o ciertos insumos extras, pero que son complementarios pues únicamente sirven para adornar las piezas.

Los proveedores que se tendrán para la comercialización de los productos en el D.F. serán "Productores del Municipio Artesanal de San Bartolo Coyotepec", en el estado de Oaxaca. En un principio, se hará una prueba con un taller artesanal conocido como "Artesanías Carmona".

### Maquinaria

El proceso de elaboración es muy sencillo, relativamente hablando, por lo que la maquinaria utilizada no es altamente especializada o tecnológica. En este caso el enfoque se hace específicamente para el horno subterráneo utilizado para darle el acabado único (color) a las piezas de barro negro. Éste instrumento es muy rústico pero tiene ciertos requerimientos que debe de cumplir, por ejemplo que resista altas temperaturas, que sea subterráneo, que tenga capacidad entre 50 y 100 piezas mínimo, que esté en óptimas condiciones, esto es que no tenga quebraduras, grietas o fugas.

Los demás instrumentos que se utilizan en la elaboración de artesanías con barro negro, son herramientas, tales como: carretillas, moldes, picos y palas, entre otros.

### Proceso productivo

La elaboración de piezas artesanales en barro negro, ha sido desde la antigüedad un proceso tradicional y que se ha conservado a lo largo de los años.

Todo comienza, cuando los artesanos, como lo hacían sus antepasados, extraen el barro de los cerros o minas de barro, por ejemplo, el cerro "La Mina"; en estos lugares es en donde por un proceso natural como lo es la erosión del suelo, se forman nuevas capas de tierra que es recogida por los recolectores quienes cavan y descienden a pozos para extraer la tierra, la cual no se recolecta de la superficie. Durante la temporada de lluvias esta labor se torna peligrosa debido a la humedad

del suelo, el cual puede colapsarse y enterrar a los recolectores.

Después el barro es puesto en costales como de treinta kilos y llevado a los talleres del pueblo, acarreados en burros o en carretas, para luego asolearlo y remojarlo por algunos días y amasarlo finalmente con los pies en petates de palma hasta lograr que quede en forma de pasta, guardándose en seguida para que no pierda su humedad, quedando así listo para utilizarse.

Los artesanos lo amasan hasta obtener una masa manejable y empiezan a esculpir ollas y otras figuras. Una vez hechas éstas, se dejan secar al sol durante cuatro días. Las piezas ya elaboradas se protegen del aire y al estar semiduras se les aplica el "raspado", que consiste en retirar la superficie áspera para luego alisarlas con una piedra de cuarzo o carrizo; en otras palabras, las piezas se raspan y se dejan secar nuevamente para sacarles el brillo. El acabado brillante se logra puliendo las piezas a mano, con piedras de cuarzo, antes de meterlas al horno. Luego las dejan otros días para darles posteriormente la segunda pulida. Se vuelven a dejar otros cuatro días. Posteriormente las meten al horno y son cuidadas con esmero hasta que se cuecen. Finalmente, los artesanos frotan las piezas fuertemente con un paño. Éste último paso es el que les da el brillo particular de estas negras artesanías.

#### **5.4 Mercado**

La contribución de la alfarería de barro negro en el estado de Oaxaca de la economía de San Bartolo Coyotepec abarca los siguientes:

En 1988 esta rama productiva de la artesanía de Barro Negro ocupaba el 40 % del personal del sector Manufacturero en la cual tuvo una participación Marginal en la producción Bruta del .57 lo cual indica que este sector tiene poco desarrollo de esta importante rama de la actividad económica para la comunidad. En el año de 1993 la situación de la alfarería del barro negro si con la misma tendencia por lo que la debilidad de este sector y/o actividad económica continuaba siendo evidente. Para el año del 1998 el sector artesanal concentro el 91% de las unidades económicas



manufactureras y casi el 86% del personal ocupado en esta misma lo cual indicaba que la rama artesanal sufría de una baja productividad y competitividad a pesar de ocupar una buena parte de la población ocupada.

#### Investigación de mercado

Las herramientas de la Planeación Estratégica que se utilizará para poder determinar las debilidades y fortalezas de la exportación del barro negro se realizará la matriz MEFI, y las oportunidades y amenazas se determinan con la matriz MEFE la cual nos ayudará a determinar cuál de los tres países resultará el destino de la exportación de barro negro, y para finalizar completarla matriz DOFA con la cual se realizan estrategias que no ayuden a convertir nuestra amenazas en fortalezas y las debilidades cambiarlas a oportunidades.

#### Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

“La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

#### Precios de referencia en mercado meta

Hay una marcada variedad de precios entre los diferentes canales de distribución que van del precio más alto en boutiques especializadas hasta el más bajo en los almacenes de descuento y supermercados.

En este caso se tomó como ejemplo el precio de macetas y jarrones, ya que por lo general estos artículos se venden por pieza.

#### Márgenes de intermediación

Con esto se hace referencia a la diferencia que existe entre el precio que se le otorga al comprador y los costos que origina la fabricación del producto.

En el caso de las artesanías elaboradas con barro negro, el costo de producción es relativamente barato ya que donde se producen, todo el poblado se dedica a ello lo que origina un abaratamiento de los costos. Además de que los materiales necesarios, principalmente el barro, que se extrae de minas aledañas lo que hace que su costo no sea elevado.

Esto permite que las piezas que se fabrican sean relativamente baratas, lo que nos da la ventaja de elevar el precio al comprador, sin que se llegue a extremos de precios altos y que se puedan obtener ganancias suficientes.

En este caso, el costo de un jarrón, por ejemplo, es de \$50 aproximadamente, el proveedor lo ofrece a un precio de \$55 pesos por jarrón y nuestra empresa como intermediaria puede ofrecerlo al comprador extranjero en un precio de \$110 pesos aproximadamente, dejando un amplio margen de intermediación.

Canales de comercialización

Se utilizará el canal número 4 que involucra PRODUCTORES - INTERMEDIARIOS - MAYORISTAS - DETALLISTAS - CONSUMIDORES. Este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos, por esta razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o a agentes.

**Tabla 13 Canal de Distribución de Proceso de Exportación**

Costo unitario:	
Costo del producto	\$ 25,000 MN
Gastos de administración	\$ 15,500 MN
Gastos de ventas	\$ 15,000 MN
<b>Total</b>	<b>\$ 55,500 MN</b>
(entre)Total de unidades: 500	\$ 111 MN

Más la TMAR	\$ 20,000 MN
(entre)Total de unidades: 500	\$ 40.22 MN
<b>Total = Precio de venta por pieza</b>	<b>\$ 151.22 MN</b>
(más) de Recursos Humanos	\$ 24,500 MN
Transporte	\$ 11,000 MN
Seguro	\$ 4,000 MN
(entre)Total de unidades: 500	\$79.30
<b>Costo Total por pieza</b>	<b>\$ 230.50 MN</b>

Para la determinación del precio, únicamente se tomó en cuenta en “GASTOS ADMINISTRATIVOS”, un total de \$10, 000 pesos, pues sólo se incluyen los sueldos y salarios de las áreas más involucradas con el proceso, como son Almacén y Compras. El precio incluye: empaque, embalaje y transporte, el tiempo de entrega será de 30 días después de haber recibido la confirmación del pedido.

#### Análisis de la competencia

Consultando la página de internet de PROMEXICO, se encontró con dos empresas que son competencia directa, ya que son comercializadoras de artesanías hechas con barro negro.

#### Identificación de clientes potenciales

La artesanía mexicana goza de gran prestigio alrededor del mundo por sus típicas características representativas de nuestras diferentes culturas y tradiciones, de esa forma refleja un México colorido, asoleado, con gran cultura y misticismo. Un efecto interesante a ser capitalizado por el sector empresarial mexicano es la búsqueda de artículos de decoración por parte de los

canadienses, una vez que regresan de viajar a México como turistas, reflejándose el gusto por la ambientación mexicana.

Derivado de dicho fenómeno los productos más demandados y que se pueden encontrar en tiendas son:

- Accesorios decorativos de hierro forjado y combinados con cerámica o barro negro
- Artesanía textil como tapetes y alfombras
- Bancos, sillas y muebles de madera al estilo rústico mexicano para salas, recámaras, bares, restaurantes y hoteles
- Cofres, baúles, marcos y cuadros con motivos mexicanos en madera
- Esferas navideñas, nacimientos y regalos para la época navideña
- Joyería de fantasía, de alpaca, plata y oro, utilizando piedras semipreciosas
- Macetas, chimeneas y objetos decorativos de barro negro
- Marcos y artículos elaborados en pewter
- Vasos, platos, vajillas y objetos de vidrio o cerámica y de vidrio soplado

México se ha caracterizado por ser un importante productor de artículos de regalo y decoración; sin embargo,

## **5.5 Producción**

Como comercializadora de este producto es imperante saber el proceso de producción del mismo, como se describe ahora:

Todo comienza, cuando los artesanos, como lo hacían sus antepasados, extraen el barro de los cerros o minas de barro, por ejemplo, el cerro "La Mina"; en estos lugares es en donde por un proceso natural como lo es la erosión del suelo, se forman nuevas capas de tierra que es recogida por los recolectores quienes cavan y descienden a pozos para extraer la tierra, la cual no se recolecta de la superficie.

Durante la temporada de lluvias esta labor se torna peligrosa debido a la humedad del suelo, el cual puede colapsarse y enterrar a los recolectores.

Después el barro es puesto en costales como de treinta kilos y llevado a los talleres del pueblo, acarreados en burros o en carretas, para luego asolearlo y remojarlo por algunos días y amasarlo finalmente con los pies en petates de palma hasta lograr que quede en forma de pasta, guardándose en seguida para que no pierda su humedad, quedando así listo para utilizarse.

Los artesanos lo amasan hasta obtener una masa manejable y empiezan a esculpir ollas y otras figuras. Una vez hechas éstas, se dejan secar al sol durante cuatro días. Las piezas ya elaboradas se protegen del aire y al estar semiduras se les aplica el "raspado", que consiste en retirar la superficie áspera para luego alisarlas con una piedra de cuarzo o carrizo; en otras palabras, las piezas se raspan y se dejan secar nuevamente para sacarles el brillo. El acabado brillante se logra puliendo las piezas a mano, con piedras de cuarzo, antes de meterlas al horno. Luego las dejan otros días para darles posteriormente la segunda pulida. Se vuelven a dejar otros cuatro días. Posteriormente las meten al horno y son cuidadas con esmero hasta que se cuecen. Finalmente, los artesanos frotan las piezas fuertemente con un paño. Éste último paso es el que les da el brillo particular de estas negras artesanías.

Las artesanías se realizan con las mismas materias primas locales y herramientas rudimentarias pero con complejas técnicas manuales, que se han utilizado durante siglos. La arcilla para elaborar el barro se extrae a golpes de pico, pala y barreta de "La Mina", paraje ubicado en las faldas de la zona del municipio, lugar en donde por un proceso natural y por la erosión del suelo se forman nuevas capas de tierra. Los terrones obtenidos son transportados a la comunidad en vehículos automotores, a lomo de burro o mulas, o en carretones y remolques jalados por bestias de tiro.

Posteriormente en los talleres artesanales familiares, se extiende en petates y se deja secar al sol, luego se limpia quitándole las piedras, ya que en caso de llevarlas, la artesanía se rompería o cuartearía al momento de hornearse. Después se remoja

por algunos días (maduración) y amasa finalmente con los pies en petates de palma hasta que quede como una pasta chiclosa, guardándose en seguida para que no pierda su humedad, quedando así listo para utilizarse. En los talleres familiares, el trabajo se divide entre todos los miembros de la familia. Por lo general el esposo transporta la arcilla desde la mina al taller y la amasa. Las mujeres elaboran las piezas manualmente, empleando seguetas para elaborar las piezas caladas. Los varones elaboran las figuras con moldes de yeso, tales como imágenes religiosas y de animales.

La leña de encino empleada como combustible es comprada en la misma comunidad a personas provenientes de Ocotlán, Miahuatlán y Zaachila. La leña para iniciar la combustión se compra a su vez en los aserraderos de Santa María Coyotepec.

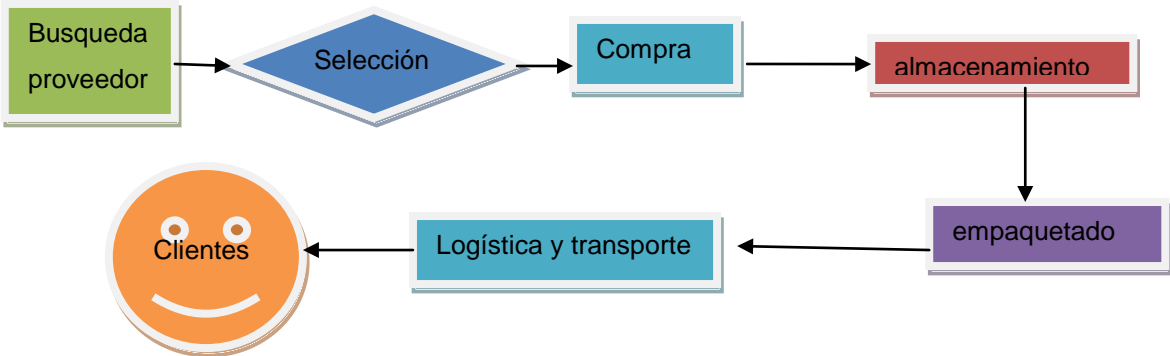
La manufactura de las piezas se efectúa bajo sombra y posteriormente son cubiertas con plásticos o trapos, debido a que expuestas al calor y el viento, las piezas pueden romperse. Posteriormente, cuando ya están semiduras se les aplica el "raspado", que consiste en el retiro de la superficie áspera para luego alisarla con una piedra de cuarzo o carrizos; en seguida pueden grabarse motivos, calarse o aplicarse otros detalles.

Cuando las piezas ya están totalmente secas, se asolean y se introducen al horno subterráneo, en donde se les calienta con fuego lento hasta el rojo vivo. En ese momento se tapan las entradas y salidas de aire del horno, de manera que el humo encerrado en el horno y la falta de oxigenación tiñen de un color negro brillante a las piezas de barro. A esta técnica se le conoce como cochura por reducción de atmósferas.

Este proceso de cocción dura de 6 a 8 horas, y al siguiente día se destapa el horno y se sustraen las piezas ya cocidas. Debido al quemado a bajas temperaturas, el barro negro es sólo de carácter decorativo.

**5.6 Logística de comercialización y distribución del producto.**

**Ilustración 4 Diagrama de Logística y Distribución**



**5.7 Finanzas**

**Tabla 14 Requerimientos de capital para el proyecto**

Rubro	Importe
Renta de oficina (2)	\$38,000
Compra de muebles (escritorios, sillas, etc.)	\$20,000
Equipos de cómputo (5)	\$15,000
Materia prima	\$25,000
Gastos administrativos	\$40,000
Gastos operativos	\$5,000
Otros gastos	\$10,000
Gastos de marketing	\$6,000
Papelería	\$5,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$158,000</b>

**Tabla 15 Determinación del flujo de efectivo**

Efectivo existente al inicio del 2009	0	
Colecta de cuentas por cobrar	115,250	
<b>Total efectivo disponible</b>		<b>\$115,250</b>
<b>Egresos de Efectivo</b>		
Compra de materia prima	25,000	
Intereses p/corto plazo	0	
Impuestos pagados	25,000	
Gastos mano de obra + Indirectos	17,500	
Costos de inventario y almacén	7,000	
Gastos administrativos y de ventas	14,500	
Total de egresos		\$89,000
Saldo neto en caja		12,250
Préstamos a corto plazo	0	
Saldo en caja al final del año		\$26,250

**Estados financieros pro forma (Balance General y Estados de Resultados)**

A continuación se presentan los cálculos de los Estados Financieros Proforma. Éstos se proyectarán a 3 años pues al realizarlo a 5 años, no se estimarían con apego a la realidad debido a los cambios en cuanto a la política fiscal de este



año, y a que la inflación se disparará a finales de este año según datos ofrecidos por expertos y el Banco de México.

**Tabla 16 Estados Financieros Proforma**

Año	2010		2011		2012	
	Subtotal	Total	Subtotal	Total	Subtotal	Total
Ingreso de efectivo						
Efectivo existente al Inicio del año	0		82,950			234,400
Colecta de cuentas por cobrar	207,450		299,650			391,850
Total efectivo disponible		\$207,450		\$382,600		\$626,250
Egreso de efectivo						
Compra de materia prima	35,500		44,000		55,000	
Intereses p/ Corto plazo	0		0		0	
Impuestos pagados	30,000		35,000		39,500	
Gastos mano de obra + Indirectos	26,500		30,500		35,800	
Costo de inventario y almacén	8,000		9,000		10,000	
Gastos administrativos y de ventas	24,500		29,700		34,300	
Total egresos		\$124,500		\$148,200		\$174,600
Saldo neto en caja	82,950			234,400		451,650
Préstamos a corto plazo	0		0		0	
Saldo en caja al final del trimestre		\$82,950		\$234,400		\$451,650

**Tabla 17 Balance General**

Comercializadora de Barro Negro S.A de C.V			
<b>Balance General del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009</b>			
<b>Activos</b>			
<b>Activo Circulante</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
Bancos	373375		
Inventario	57625		
		431000	
<b>Activo No Circulante</b>			

Oficinas	38000		
Bienes inmuebles	20000		
equipos de cómputo	15000		
Otros gastos	96000	169000	
10. Activos Totales			600000
<b><u>Pasivos</u></b>			
<b><i>Pasivos Corrientes</i></b>			
Financiamiento Externo	500000		
7. Total de Pasivos		500000	
<b><u>Capital</u></b>			
Capital Social	100000		
Total Pasivos Mas Capital			600000

**Tabla 18 Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2009**

<b>Concepto</b>		
<b>1. Ventas Netas</b>	1383000	
<b>2. Costo de Productos Vendidos</b>	300000	
<b>3. Gastos Administrativos y de Ventas</b>	14500	
<b>4. Gastos de Almacén y Almacenamiento</b>	7000	
<b>5. Gastos mano de obra e indirectos</b>	17500	
<b>6. Total de Gastos Operativos</b>	339000	

<b>7. Utilidad Operativa</b>		1044000
<b>8. Intereses Netos (Gastos - Réditos)</b>	25000	
<b>9. Utilidad Antes de Imp. a Renta</b>		1019000
<b>10. Provisión para Imp. a la Renta (20%)</b>	203800	
<b>11. Utilidad Neta después de Impuestos</b>		815200
<b>12. A Utilidades Retenidas</b>	81520	
<b>13. Utilidad neta después de UR</b>		733680

### Análisis del Punto de Equilibrio

De acuerdo a los costos en que incurre nuestra empresa y el costo unitario que se obtiene, se puede determinar las unidades de producción que se necesitan para llegar al punto de equilibrio y esto se muestra en la gráfica siguiente:

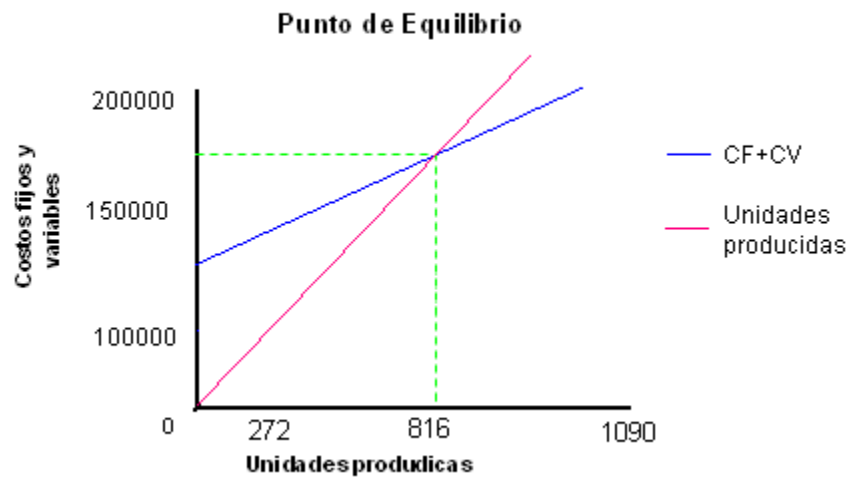
$$\frac{CF+CV}{CU} = PE$$

Donde:

CF= costos fijos    CV=costos variables    CU= costo unitario    PE= punto de equilibrio en unidades

Sustituyendo:

Gráfico 25 Punto equilibrio



Es necesario producir 816 unidades para poder obtener un punto de equilibrio. Al principio solamente se comercializarán 500 jarrones, pero se espera que de acuerdo a estimaciones de ventas, la demanda aumente considerablemente, y esto permita alcanzar pronto un punto de equilibrio que posteriormente será rebasado y comenzar a percibir utilidades.

Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

$$VPN = -P + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

$$VPN = -188,000 + \frac{26,250}{1.12} + \frac{82,950}{1.25} + \frac{234,400}{1.40} + \frac{451,650}{1.57}$$

$$VPN = -188,000 + 23,437.5 + 66,360 + 167,428.6 + 287,675.1$$

$$VPN = -188,000 + 544,901.2$$

$$VPN = 356,901.2$$

Dado que se tiene un valor presente neto positivo y mayor a la inversión inicial, se

afirma que este es un negocio rentable a largo plazo.

$$TIR = -I + \sum_{i=1}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

$$TIR = -188,000 + 433,158.9$$

$$TIR = 245,158.9$$

$$TIR_2 = -188,000 + 379,480.5$$

$$TIR_2 = 191,480.5$$

$$TIR = \frac{TIR_{obtenida}}{TIR_{obtenida} + TIR_2}$$

$$TIR = \frac{245,158.9}{245,158.9 + 191,480.5}$$

$$TIR = 0.35$$

De acuerdo a la TIR que se obtuvo, se puede deducir que la empresa si podrá ser rentable y que tendrá ganancias, como se puede observar en las 2 TIR obtenidas, y más adelante, en la TIR que se obtiene de la comparación de ambas. Esto se sustenta ya que, ningún instrumento financiero ofrece la tasa que arrojó nuestro cálculo, que es 35% sobre las demás tasas de interés de bancos y otras instituciones donde podría invertirse en lugar de nuestro proyecto, por lo que se puede asegurar que este negocio es bastante rentable y conveniente.

#### Análisis de fuentes de financiamiento

No se contaba con el suficiente capital para cubrir las necesidades que requiere el proyecto, por lo que se buscó financiamiento externo. Primeramente se pensó en un socio externo, pero debido a las referencias de apoyo financiero por parte del Programa México Emprende, nos dimos a la tarea de requerir su apoyo.

Una vez terminado el Plan de Negocios, se ingresó al comité técnico de la Secretaría de Economía, Programa México Emprende – Capital Semilla, y nos guiaron a la Incubadora de la Facultad de Contaduría y Administración; con la cual terminamos los trámites de información respectivos.

Habiendo analizado y replicado en una exposición y demostración de nuestro plan y producto a comercializar, fuimos apoyados por el programa de capital semilla, por el monto solicitado en el rubro del Proyecto de Inversión, a una tasa preferencial.

## **5.8 Conclusiones del Caso**

Nuestra empresa fue apoyada exitosamente a través del Programa México Emprende – Capital Semilla, y pudimos realizar nuestros objetivos como fueron planteados, siendo guiados en los primeros meses de arranque del negocio. Posteriormente, continuamos de manera independiente.

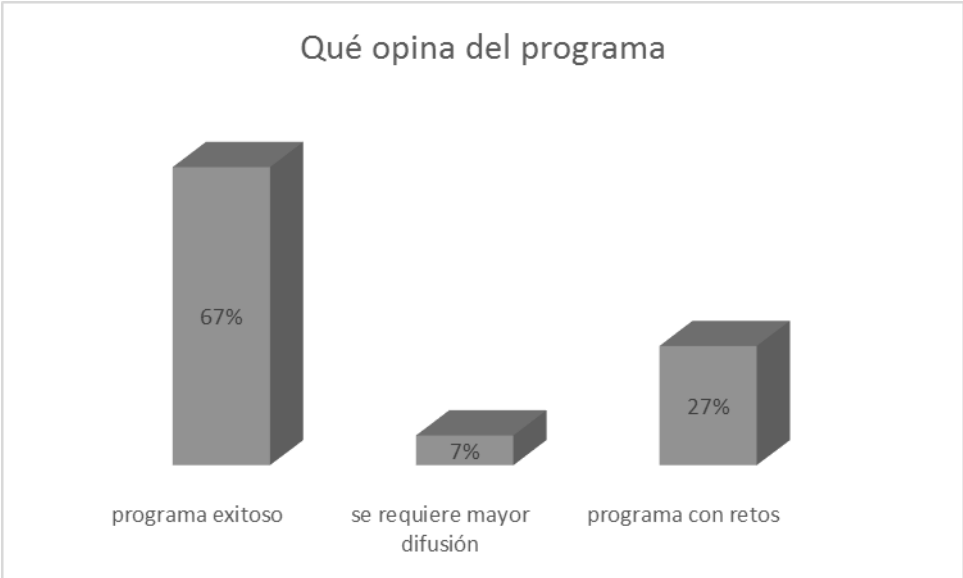
Consideramos que estos tipos de programas de apoyo deben continuar en una segunda etapa de seguimiento a los empresarios que fuimos apoyados.

**6 CAPITULO VI Investigación de Campo**

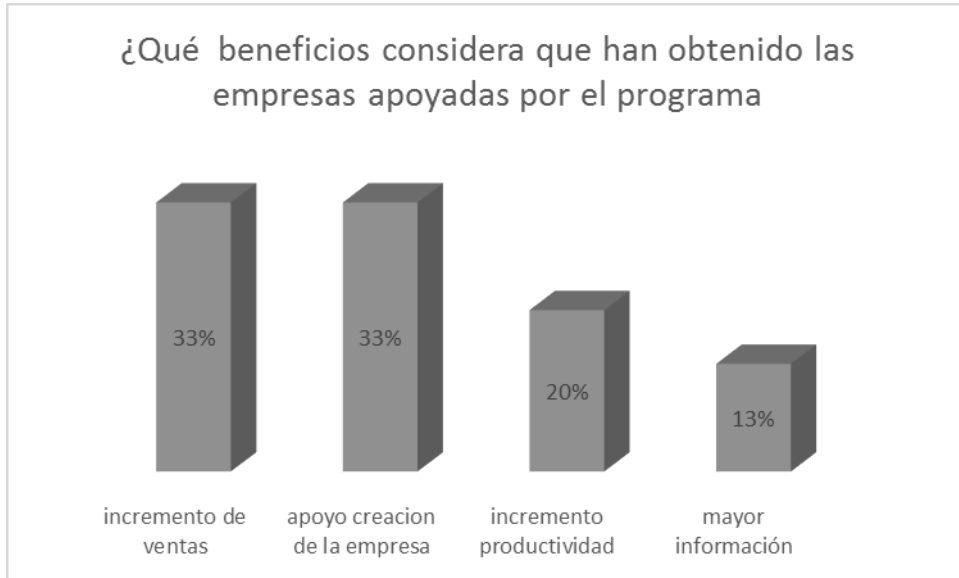
**6.1 Entrevistas a funcionarios de la SE**

De acuerdo a la metodología planteada con anterioridad se procedió a la aplicación de las entrevistas personales autorizadas por la SE, los resultados fueron los siguientes:

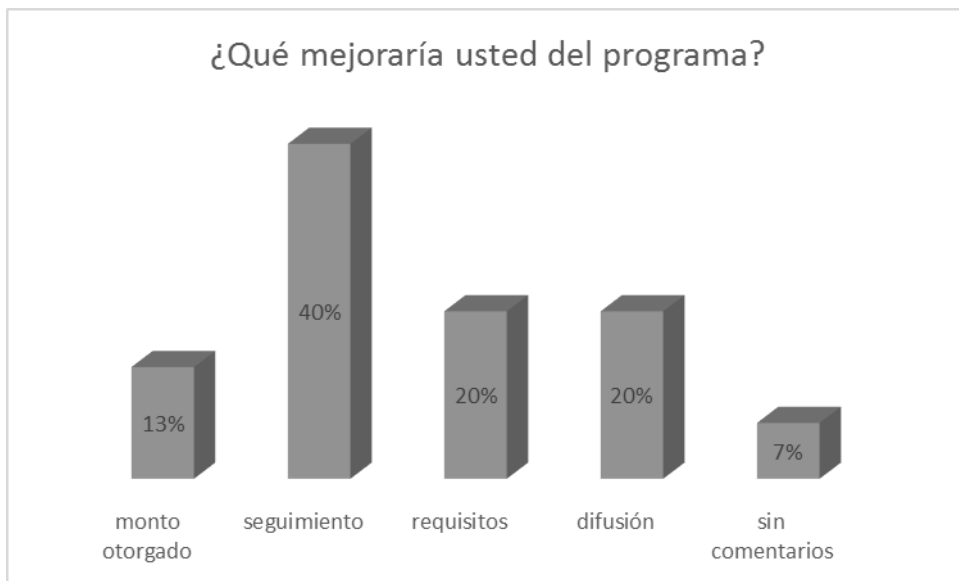
**Gráfico 26 Opinión del Programa**



**Gráfico 27 Consideración de beneficios**

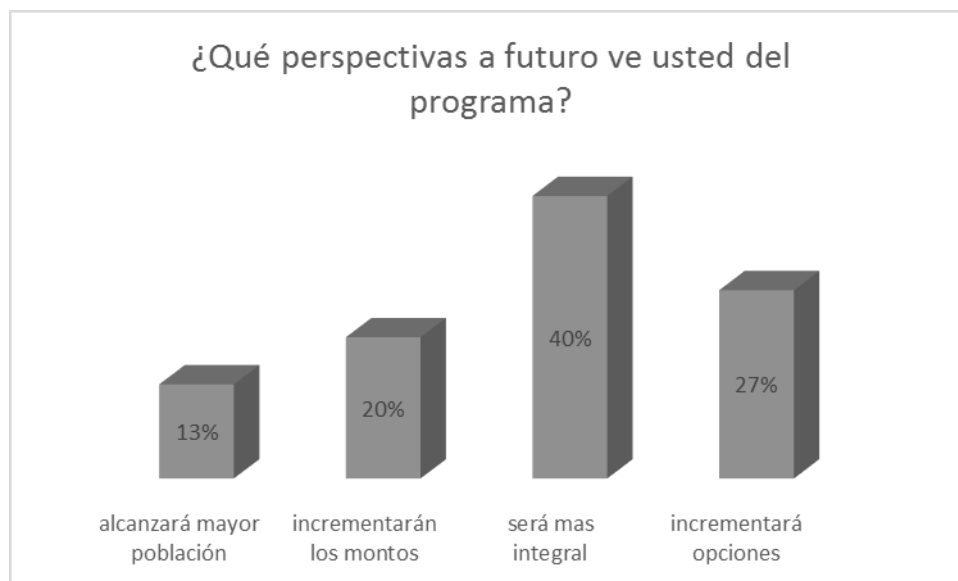


**Gráfico 28 Opinión de mejora**





**Gráfico 29 Perspectivas a futuro**



Comentarios:

Los resultados de las gráficas anteriores demuestran el gran entusiasmo y compromiso que presentan los funcionarios responsables del programa México Emprende. Sin embargo también se percibe que hay mucho trabajo por realizar principalmente en la actividad de seguimiento a empresas apoyadas.

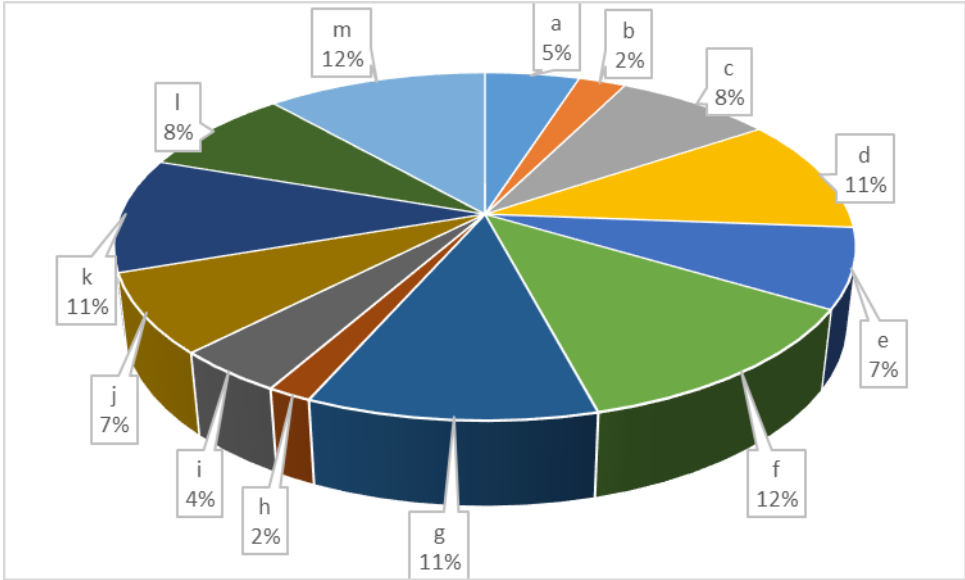
### 6.2 Entrevistas Telefónicas

Las entrevistas telefónicas se aplicaron conforme a la metodología planteada, las cuales fueron confidenciales y tomadas de una base de datos de cincuenta empresas, de las cuales solo respondieron quince (30%). Los resultados fueron los siguientes:

Resultados de entrevistas a MIPyMEs de empresarios beneficiados por el Programa México Emprende, Fondo PyME, Capital Semilla, y que me fueron asignadas por la Secretaría de Economía en el D.F., para entrevistarlos telefónicamente. (Se omiten los nombres de las empresas por razones de confidencialidad). Las preguntas de investigación fueron:

- ¿Qué opina del programa?
- ¿Qué mejoraría del mismo?
- ¿Qué problemas ha tenido con el programa?

Gráfico 30 Encuesta a emprendedores



**Tabla 19 Respuestas de la encuesta a emprendedores**

a	El programa es muy bueno, los procedimientos y aprobación de entrega de recursos son muy lentos.
b	Dan apoyo a proyectos que solicitan las empresas.
c	Falta planeación y coordinación.
d	Están bien orientados a las necesidades de MIPyMEs.
e	Es novedoso y rinde frutos.
f	Es bueno deberían tener más recursos.
g	Es posible mejorar el programa. Las reglas de operación tardan mucho en ser publicadas.
h	Enfoque positivo, pero en la práctica les falta articulación.
i	Está en proceso de maduración.
j	Es posible mejorar el programa.
k	Ideas buenas, pero falta instrumentación.
l	A veces la situación no es compatible con las reglas de operación. (R.O.)
m	Falta depurar las R.O.

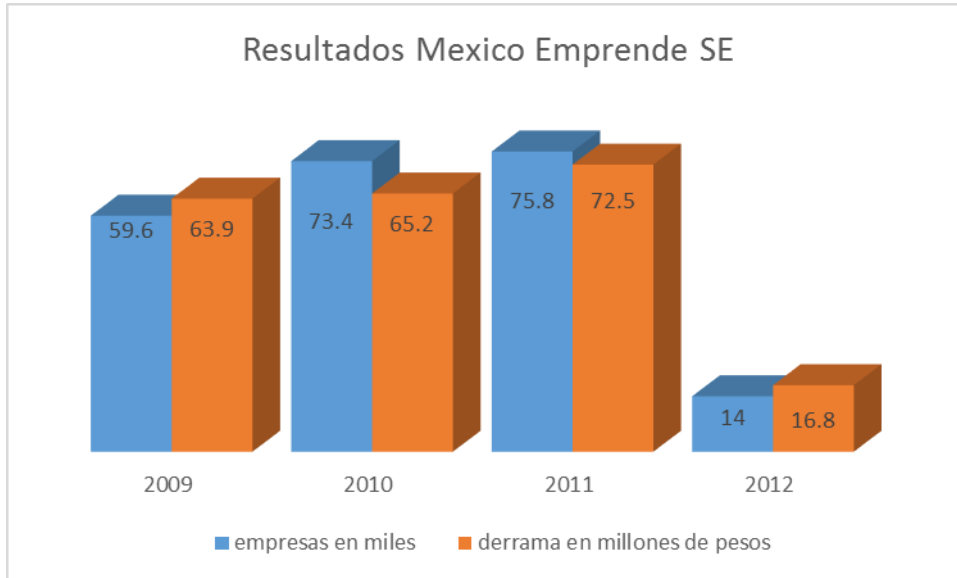
Comentarios: En la gráfica anterior se puede percibir que las empresas requieren que las reglas de operación sean más claras para poder acceder a los apoyos que se otorgan, asimismo solicitan que el programa sea depurado y se reduzcan los tiempos de respuesta, concuerdan en que la información no llega de manera homogénea en virtud de que no se cuenta con una infraestructura coordinada en tiempo y forma.

## CONCLUSIONES

La presente investigación, pretendió reflejar la situación y problemática que viven las MIPyMEs en el sector servicios respecto del apoyo con capital semilla que otorga el Gobierno Federal a través de la SE, determinando la pregunta de investigación: **¿Cuál es la efectividad del programa Capital Semilla que implementa el Gobierno Mexicano a los nuevos emprendedores del Distrito Federal en el sector de servicios en el periodo de 2009 al 2011?** para la cual se determinaron los indicadores de impacto y gestión descritos en el capítulo IV, sin embargo de todos los indicadores antes mencionados, solamente se pudo dar respuesta a los siguientes:

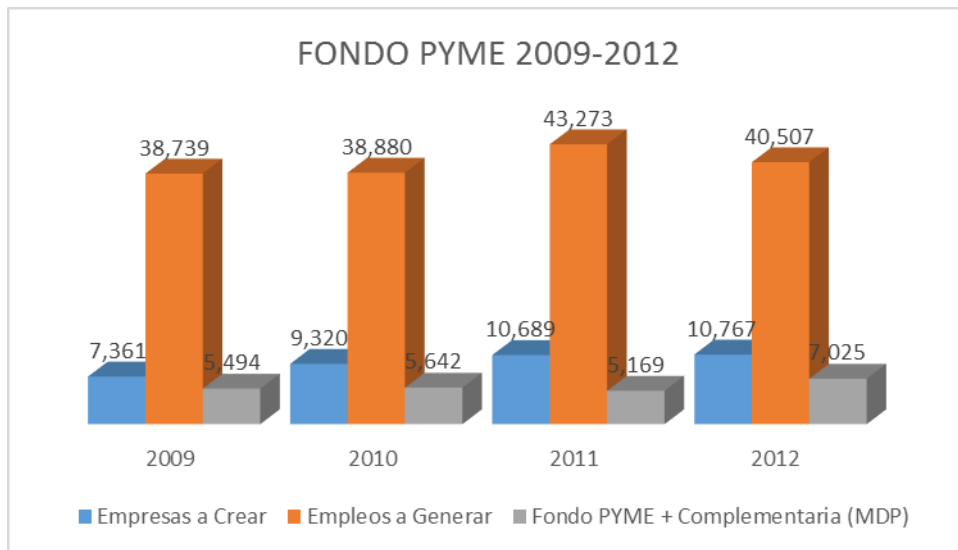
1. Evaluación externa por El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (datos únicamente del periodo 2008-2009):
  - 75% de las empresas beneficiadas por el Fondo PYME incrementó su productividad en un 6% mientras que las no beneficiadas lo hicieron en 1.8 %
  - Las empresas apoyadas aumentaron sus ventas anuales en 158,141 pesos y las no apoyadas en 85,145.
  - Las empresas apoyadas no reportaron crecimiento en su planta laboral
2. Evaluación interna SE:
  - De 2007 a 2011 se han generado 445 000 MIPyMEs con este apoyo
  - En este gráfico se resumen los resultados ofrecidos por la SE,

**Gráfico 31 Resultados México Emprende**



Fuente: elaboración propia con datos de la SE 2012

**Gráfico 32 Objetivos Fondo PYME**



Fuente: elaboración propia con datos de la SE 2012<sup>54</sup>

<sup>54</sup> [http://www.fondopyme.gob.mx/kardex/2012/reportes/historico\\_consulta\\_publica.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/kardex/2012/reportes/historico_consulta_publica.asp)

En virtud de que falta mucha información clave, como el número de empleos generados, la tasa de sobrevivencia de nuevas empresas, porcentaje de MIPyMEs con mayores ventas, es difícil evaluar la efectividad del programa en términos de eficiencia y eficacia de manera confiable ya que muchos de sus indicadores no son claros como: el número de empresas apoyadas, y se debieran separar los datos entre las empresas ya existentes y las nuevas empresas creadas a partir de este apoyo. Las empresas apoyadas por el Fondo mostraron mejoras en productividad, ventas y en el pago al trabajo con respecto a las no apoyadas.

Es muy claro que las microempresas juegan un papel relevante tanto en la generación de empleo como en la contribución al PIB nacional. A pesar de su gran importancia, todavía el apoyo por parte de las instituciones gubernamentales y privadas, encaminado a la tarea de concretar programas de desarrollo a *largo plazo*, resulta muy limitado.

Es necesaria una modificación gradual de las políticas económicas con direcciones bien indicadas, bajo la consideración de programas a largo plazo, que permitan su seguimiento, evaluación y corrección.

Es fundamental analizar al Fondo PyME con otras opciones del Gobierno que también buscan resolver la falta de competitividad de las empresas y la generación de empleo, publicar los lineamientos para reglamentar una planeación anual y estratégica de los apoyos estableciendo responsables y funciones, horizonte de planeación, criterios para ejecutarse, plazos para revisar y en su caso replantear dichas estrategias.

Será de gran utilidad aplicar encuestas de percepción a la población objetivo ya que el fondo PYME no cuenta con un instrumento definido y específico para determinar la efectividad de su programa

Por lo que la respuesta a **la pregunta de investigación se resume en que la eficiencia del programa es alta y la eficacia del mismo también**. Sin embargo se requiere mayor información para obtener controles en el seguimiento así como datos específicos para indicadores predeterminados.

De tal manera, **la hipótesis de investigación no se rechaza** dado que el programa es eficiente en términos de la infraestructura y medios de gestión. La eficacia se concreta en las empresas que son apoyadas. Sin embargo no se pudo obtener datos respecto de la rentabilidad de las empresas beneficiadas por lo que la hipótesis queda sujeta a una nueva investigación.

La presente investigación pretendió dejar conocimiento empírico y metodológico para futuros trabajos de obtención de información, y especialmente la inquietud de continuar con el objetivo planteado.

## **GLOSARIO**

**Apoyos:** Los recursos económicos que el Gobierno Federal otorgará por conducto de la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a los beneficiarios del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a través de los Organismos Intermedios.

**Beneficiario:** Los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas.

**Cedula de apoyo:** El formato de presentación de proyectos para solicitar el apoyo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

**Competitividad:** La capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. Para efectos de evaluar el impacto de los APOYOS del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se entenderá como aquellas mejoras que se obtienen como resultado del apoyo en empleos, ventas, exportaciones, innovación, entre otros, dependiendo de la naturaleza del proyecto;

**Consejo directivo:** La instancia normativa y órgano máximo de decisión del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

**Consolidación:** Las acciones efectuadas para mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de sus capacidades administrativas, financieras, de producción, de marketing, de innovación y desarrollo tecnológico, entre otras, para mantener y aumentar su rentabilidad y participación en los mercados;

**Creación de empresas:** El registro que se realiza ante el Servicio de Administración Tributaria al darse de alta como una nueva empresa o como persona física con actividad empresarial y obtener su Registro Federal de Contribuyentes;

**Delegación:** Las oficinas de representación de la Secretaría de Economía en las



Entidades Federativas;

Emprendedores: Las mujeres y los hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una micro, pequeña o mediana empresa a partir de una idea emprendedora;

Empresas gacelas: Las pequeñas y medianas empresas que tienen un alto potencial de crecimiento y que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un periodo de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual;

Empresas tractoras: Las grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado vertebran las cadenas productivas, desarrollan proveedores de manera eficiente y son ancla del crecimiento regional y de los agrupamientos industriales;

Entidades federativas: Los Gobiernos de los Estados y del Distrito Federal;

Fondo PYME: El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

MIPyMEs: Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009;

Organismo intermedio: Las personas morales cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del fondo PYME

Personas morales: Aquéllas constituidas conforme a la legislación mexicana y a las que la ley aplicable les reconozca tal carácter;

Proyecto: Conjunto de actividades programadas y presupuestadas que se dirigen al cumplimiento de uno o varios objetivos del FONDO PYME, los cuales se pueden presentar en forma individual o en grupo;

Proyectos estratégicos: Iniciativas productivas o de prioridad nacional, estatal o municipal que contribuyen a detonar el desarrollo regional o sectorial a través de la CREACION DE EMPRESAS y/o generación de empleos, detonación de inversión, desarrollo de proveedores, innovación tecnológica, generación de cadenas de valor o infraestructura

Rentabilidad: Resultado que obtienen las MIPyMEs como consecuencia del apoyo recibido por parte del FONDO PYME para mejorar su consolidación y competitividad;

SE: La Secretaría de Economía;

SPYME: La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la SE, y Subcomité: instancia constituida en cada estado que evalúa, dictamina y da seguimiento a los proyectos estatales que cuentan con aportación de recursos de una entidad federativa

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- [1] Banco del Bajío, Importancia de las PyMES en México, presentación ppt, Semana Nacional Pyme 2007, México, 2007.
- [2] Bárdan, C. (coord.) (2002): “Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática”, Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, México, julio.
- [3] BID, Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa. Washington, 2003
- [4] Bracker, J.S. y Pearson, J.N. (1986): “Planning and financial performance of small, mature firms”, Strategic Management Journal, 7, pp. 503-522.
- [5] Brealey, R. y Myers, S. (1988): Fundamentos de financiación empresarial, Ed. McGraw-Hill, Inc., USA.
- [6] Callejón, M. y García, J. (2002): “Las ayudas públicas a la I+D empresarial. Un análisis sectorial”, Document de treball 2002/6, Institut d'Economia de Barcelona.
- [7] CANACINTRA, Las cámaras empresariales en la generación de empleo, presentación ppt, Semana Nacional Pyme 2007, México, 2007.
- [8] Díaz de Rada, V. (2002): Tipos de encuestas y diseños de investigación, Colección Ciencias Sociales, 13; Universidad Pública de Navarra.
- [9] DOF (2007): “Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME)”, Segunda sección, Diario Oficial de la Federación, México [19-08-20qq]

- [10] Duch, N., García-Quevedo, J. y Montolio, D. (2008): "La asignación de ayudas públicas a la I+D empresarial: escogen los evaluadores los mejores proyectos?", XI Encuentro de Economía Aplicada, Salamanca, Junio.
- [11] FPYME (2008) Manual de procedimientos del Fondo PyME 2009. Secretaría de Economía Gobierno de México.
- [12] Georghiou, L.; Smith, K.; Toivanen, O y Ylä-Anttila, P. (2003): "Evaluation of the Finnish Innovation Support System" (Publication 5/2003) Helsinki, Ministry of Trade and Industry en: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/172616819C0174ECC2256D2B003CA685/\\$file/ju5teoeng.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/172616819C0174ECC2256D2B003CA685/$file/ju5teoeng.pdf) [10/08/2011]
- [13] Giebe, T., Grebe, T. and Wolfstetter, E. (2006): "How to allocate R&D (and other) subsidies: An experimentally tested policy recommendation", Research Policy, v.35, n.9, pp.1261-1272.
- [14] Heijs, J. (2002): "Justificación de la política tecnológica: un enfoque teórico". Revista Madri+d, No. 10 abril-mayo en [www.madrimasd.org/revista/revista10/aula/aulas2.asp](http://www.madrimasd.org/revista/revista10/aula/aulas2.asp) [16/08/2011].
- [15] Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación (Cuarta Edición), McGraw Hill, México.
- [16] IIUNAM (2007): "Evaluación de consistencia y resultados y diseño del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME)", México, Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos: Coordinación de Ingeniería de Sistemas, Instituto de Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México.
- [17] IIUNAM (2008): Evaluación de consistencia y resultados y diseño del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME). Informe Definitivo. Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos: Coordinación de Ingeniería de Sistemas Instituto de Ingeniería – UNAM para la Secretaría de Economía. En: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/EFPYME2007.pdf> [26/08/2011].

- [18] INEGI, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2010.
- [19] Institute for Economic Development, PYMES de México, presentación ppt, Semana Pyme 2007, México, 2007.
- [20] Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME", Papeles de Economía, n. 39, pp. 165-184.
- [21] Martínez, A. (2004): Microcrédito y Pobreza: Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres, Tesis doctoral, Departamento de Ciencia Política, Universidad Simón Bolívar, Venezuela.
- [22] Observatorio Pyme, Encuesta de la pequeña y mediana empresa 2002, México, 2003.
- [23] OCDE, Políticas Públicas Para Un Mejor Desempeño Económico, Experiencias del mundo para el desarrollo, México 10 años en la OCDE, México, 2006
- [24] Regalado Hernández, Rafael, Las MIPyMEs en Latinoamérica, Querétaro, 2007.
- [25] SAT, Regímenes fiscales aplicables a actividades empresariales, presentación ppt, Semana Nacional Pyme 2007, México, 2007.
- [26] Siegel, S. y Castellan, N.J. (2007): Estadística no paramétrica, reimpresión de la cuarta edición en español, Ed. Trillas, México.
- [27] Storey, D.J. (2000): "Six Steps to Heaven: evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed economies", en Landstrom H and Sexton D.L. (eds.) Handbook of Entrepreneurship, Blackwells, Oxford, pp. 176-194.

## **ANEXO 1: Guion de entrevista a funcionarios de la SE**

- ¿Qué opina del programa?
- ¿Qué beneficios considera que han obtenido las empresas apoyadas por el programa?
- ¿Qué mejoraría usted del programa?
- ¿Qué perspectivas a futuro ve usted del programa?

**ANEXO 2: Guion de entrevista telefónica aplicada a 50 empresarios beneficiados por el programa México Emprende en el DF**

- ¿Qué opina del programa?
- ¿Qué mejoraría del mismo?
- ¿Qué problemas ha tenido con el programa?