

308902

7

# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## **GUIA Y COMENTARIOS PARA LA FORMACION Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

**YEYETZI EUGENIA CARDENAS GUZMAN**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS:**

Lic. Gabriel González Chávez

Ciudad de México

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

Esta tesis, significa para mi el esfuerzo concluido de una parte de mi vida, la de estudiante, etapa en la que viví momentos felices, tristes, dulces y amargos; pero que con ellos se madura y se aprende a ser mejor hijo, estudiante, profesionista y sobre todo persona.

Gracias a mis padres, hermanos, tíos, maestros y amigos por darme el ánimo de continuar y no claudicar en el esfuerzo de llegar a una de las metas que me propuse, la de ser profesionista.

Quiero dedicar esta tesis, muy especialmente y con todo el cariño que le tengo y le tendré a mi Padre, el Lic. Francisco Cárdenas Aparicio, quien no podrá ver y compartir conmigo desde abajo este gran paso de mi vida; aunque sin embargo queda la ilusión y el consuelo de saber que antes de irse tuvo la dicha de saber que no se iba sin haber concluido su misión: la de ser el mejor Padre.

YEYETZ E. CARDENAS BUZMAN

# GUIA Y COMENTARIOS PARA LA FORMACION Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA

## CONTENIDO

	PÁG.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 DEFINICION Y FUNCION DE EMPRESA	3
1.2 EL EMPRESARIO	5
1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	8
1.4 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	11
1.4.1 CARACTERISTICAS EN MATERIA DE PERSONAL	11
1.4.2 CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES	12
1.4.3 CARACTERISTICAS OPERATIVAS	13
1.4.4 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS	13
1.4.5 CARACTERISTICAS GENERALES	13
1.5 PROBLEMAS DE LA EMPRESA	14
1.5.1 PROBLEMAS OPERATIVOS	14
1.5.2 PROBLEMAS FINANCIEROS	14
1.5.3 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES	15
1.5.4 PROBLEMAS GENERALES	15
<b>CAPITULO II</b>	
2.1 INICIO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS	16
2.2 VENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA	17
2.3 DESVENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA	18
2.4 PORQUE FRACASAN LAS EMPRESAS	19
2.5 COMO INICIAR UNA EMPRESA	20
2.6 COMPRA DE UN NEGOCIO YA ESTABLECIDO	27
2.6.1 ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO	31
2.6.2 CIERRE DE LA NEGOCIACION	33
2.7 FRANQUICIAS	34
2.7.1 VENTAJAS DE UNA FRANQUICIA	35
2.7.2 DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA	36
2.7.3 COMO ELEGIR Y COMPRAR UNA FRANQUICIA	37
<b>CAPITULO III</b>	
3.1 EL FINANCIAMIENTO	40
3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	42
3.2.1 FINANCIAMIENTO BANCARIO	42
3.2.1.1 TIPOS DE CREDITO BANCARIO	44
3.2.1.1.1 CREDITOS A CORTO PLAZO	44
3.2.1.1.1.1 PRESTAMO QUIROGRAFARIO	44
3.2.1.1.1.2 PRESTAMO PRENDARIO	44
3.2.1.1.1.3 DESCUENTOS	45
3.2.1.1.1.4 PRESTAMO DIRECTO CON GARANTIA COLATERAL	45

3.2.1.1.2	CREDITOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	45
3.2.1.1.2.1	CREDITOS DE HABILITACION O AVIO	45
3.2.1.1.2.2	CREDITO REFACCIONARIO	46
3.2.1.1.2.3	PRESTAMO CON GTIA. DE UNIDADES INDUSTRIALES	46
3.2.1.1.2.4	CREDITO SIMPLE	47
3.2.1.1.2.5	CREDITO PUENTE	47
3.2.2	FINANCIAMIENTO NO BANCARIO	47
3.2.2.1	ARRENDAMIENTO PURO Y FINANCIERO	47
3.2.2.1.1	EVOLUCION	48
3.2.2.1.2	DEFINICION DE ARRENDAMIENTO PURO Y FINANCIERO	49
3.2.2.1.3	TIPOS DE ARRENDAMIENTO	50
3.2.2.1.4	VENTAJAS DEL ARRENDAMIENTO	50
3.2.2.2	FACTORAJE FINANCIERO	52
3.2.2.2.1	EVOLUCION Y DEFINICION DE FACTORAJE FINANCIERO	52
3.2.2.2.2	TIPOS DE FACTORAJE	53
3.2.2.2.3	VENTAJAS DEL FACTORAJE	53
3.2.2.3	UNIONES DE CREDITO	54
3.2.3	OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO	55
3.2.3.1	CUENTAS POR COBRAR	55
3.2.3.2	CUENTAS POR PAGAR	56
3.2.3.3	REINVERSION DE UTILIDADES	58
3.2.3.4	APORTACIONES	58
3.2.3.5	PRODUCTOS FINANCIEROS	58
3.2.3.6	RESERVAS	58
<b>CAPITULO IV</b>		
4.1	APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	59
4.1.1	NACIONAL FINANCIERA	59
4.1.2	BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR	67
4.2	PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	73
4.2.1	CENTRO DE EMPRESAS DE INNOVACION TECNOLÓGICA (CEMIT)	74
4.2.2	INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (IEBT)	75
4.2.3	CENTRO DE INCUBACION DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS (CIET)	75
4.2.4	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INCUBADORAS	76
4.2.5	CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE INCUBADORAS	76
4.3	FONDO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL (FIDEC)	78
4.4	FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)	79
4.5	FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRICULTURA, GANADERIA Y AVICULTURA (FIRA)	82
4.6	FIDEICOMISO DE FOMENTO MINERO (FIFOMIN)	84
<b>CAPITULO V</b>		
5.1	ESTRUCTURACION LEGAL DE LA ORGANIZACION	85
5.1.1	PERSONAS MORALES	86
5.1.1.1	SOCIEDAD ANONIMA	86
5.1.1.1.1	CARACTERISTICAS	86
5.1.1.1.2	FORMA DE CONSTITUCION	88
5.1.1.1.3	ESCRITURA CONSTITUTIVA	88
5.1.1.2	LAS SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE	89
5.1.1.3	SOCIEDADES COOPERATIVAS	89
5.1.1.4	SOCIEDADES CIVILES	91

	<b>PÁG.</b>
5.1.2 PROPIETARIO UNICO O PERSONA FISICA	91
5.2 TRAMITES PARA EL INICIO DE UNA EMPRESA	93
5.3 OBLIGACIONES FISCALES Y LEGALES	96
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>102</b>

## INTRODUCCION

En los negocios o en las empresas no todo son ventas, dinero, impuestos o problemas; hay algo más que es la búsqueda de cómo consolidar el esfuerzo de un trabajo realizado en una empresa que deseamos permanezca y crezca.

El lanzarnos a la aventura de iniciar nuestra propia empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, para muchos se queda en un simple deseo y para otros es el hecho de ser una persona independiente financieramente hablando. Sin embargo, se debe reflexionar sobre lo que ser empresario implica: el ser hombre de negocios lleva implícito una responsabilidad de buscar la permanencia y el desarrollo de la actividad que se lleve a cabo, buscando la formalización de una estructura de negocio.

Lo anterior, indiscutiblemente se puede lograr, si en su oportunidad el futuro hombre de negocios se detiene a analizar la forma para lograrlo.

Antes que todo, debemos detenernos a pensar que si hemos sido capaces de tener o desarrollar una idea, debemos tener también la capacidad de estructurarla y proyectarla; por eso debemos conocer con precisión el camino del establecimiento formal de una empresa.

La presente tesis "Guía y Comentarios para la Formación y Desarrollo de una Empresa", fue escrita con el objetivo de orientar al futuro hombre de negocios acerca de temas del desarrollo y formación de una empresa, así como el de proporcionar información y herramientas básicas, para que con, alternativas propias se encuentre la forma de lograrlo.

Es así mismo, la intención de esta tesis ofrecerle una alternativa de análisis para el establecimiento formal de una empresa, y darnos cuenta que si es bien estructurada desde el principio, es muy probable que su empresa se desarrolle y permanezca.

En el primer capítulo encontraremos la definición y función de empresa, la clasificación de ésta de acuerdo a su magnitud y actividad a desempeñar; así como las características y problemas que la empresa puede llegar a tener en un momento dado. Este capítulo tiene la finalidad de orientar de manera muy general al futuro empresario sobre el marco conceptual de lo que la empresa es.

El segundo capítulo le brinda un panorama de algunas de las opciones que pueden existir para iniciar una empresa: franquicias, compra de un negocio en operación y la opción de comenzar una empresa desde cero. De igual forma, se incluyen las ventajas y desventajas que arrancar un negocio conlleva, por último, se dan los factores del por qué una empresa fracasa.

El tercer capítulo contiene los diferentes tipos de crédito bancario y las fuentes alternas que existen para apoyar las necesidades de capital de trabajo, reestructuración de pasivos y financiamiento de crédito para la adquisición de activos fijos; así como los requisitos fundamentales para ser sujetos de crédito.

De igual forma en la tercera parte de la tesis se incluyen a los grupos financieros no bancarios y otras formas de fondeo; donde se detallan sus antecedentes, evolución, características, modalidades de operación, entre otros aspectos.

En el capítulo cuarto, se ofrece a los futuros empresarios un amplio panorama donde se precisan los objetivos, prioridades, apoyos financieros, tasas de interés, sujetos de financiamiento y especificaciones de los seis programas de Nafin; del programa de Bancomext; del Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica; así como la información más relevante de los siguientes fondos: Fonatur, Fidec, Fira y Fifomin.

En el quinto y último capítulo se encontraran tres partes: la primera que abarca los enfoques que la legislación mexicana da para el establecimiento de negocios y las diferentes alternativas legales para constituirlos, según las características tanto del giro comercial como del tamaño del negocio.

La segunda parte contiene los requisitos y trámites legales que las autoridades privadas y sociales, así como el Gobierno en sus distintas dependencias exige para formar una empresa o negocio.

La tercera parte da a conocer brevemente cuáles son algunas de las obligaciones fiscales y legales que contrae la empresa ya sea durante su arranque o vida del negocio.

## CAPITULO I

### 1.1 DEFINICION Y FUNCION DE EMPRESA

La empresa se destaca en la conformación de la sociedad porque es en ella donde básicamente se generan los bienes y servicios que el individuo requiere para obtener un mejor nivel de vida. Es en ella donde también el hombre canaliza sus esfuerzos para materializar una parte de su ser en trabajo o en producción.

La palabra empresa es uno de los vocablos más utilizados y sin embargo, es también un concepto difícil de definir. Una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de empresa es un concepto que se aplica a diversas realidades, es decir, abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre; la palabra empresa es utilizada comercialmente, en leyes fiscales, etc., pero ninguna de estas realidades nos da una definición clara y precisa de lo que la empresa es.

Para las leyes fiscales, la empresa es definida como "la persona física o moral que realice las siguientes actividades: comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas" <sup>1</sup>. La empresa, para el diccionario de términos comerciales y financieros es una "casa o sociedad mercantil o industrial fundada para realizar construcciones, negocios o proyectos de importancia. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas". <sup>2</sup>

Lo que puede entenderse por empresa no es el negocio casual o la aventura del momento, la empresa es mucho más que eso. Muchas personas confunden el concepto de negocio y empresa. El negocio es aquel en el que únicamente se busca obtener un beneficio económico, sin tomar en cuenta aspectos como el beneficio social, la persona o la autocontinuidad.

Lo que es la empresa viene definido por lo que ésta es, pretende y logra, es decir, por sus objetivos, más no hay que confundir los objetivos específicos con el genérico, pues los primeros apuntarán a esta o aquella empresa, más no a la empresa en general. El objetivo genérico es aquel que le da la esencia, esto es, lo que la empresa es. <sup>2A</sup>

La empresa está configurada por diversos aspectos que la llevan a lograr su objetivo genérico o su misión.

Mucho se ha dicho que la misión de la empresa es generar un beneficio económico, sin embargo, las ganancias no constituyen la explicación, la causa o la razón de ser la empresa.

La empresa tiene como misión los siguientes tres aspectos:

El primero es prestar un servicio a la comunidad, esto es, contribuir a la satisfacción de la sociedad, pero no a través de mermar al consumidor, sino a través de prestar un servicio, pues es "el cliente quien determina lo que es una empresa, porque es el cliente y sólo el quien mediante su disposición a pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza, las cosas en bienes. El cliente es el cimiento de una empresa y el motivo de su existencia".<sup>3</sup>

Por lo anterior el beneficio económico se logra al satisfacer al cliente o consumidor.

No sólo la persona encargada de la empresa debe conocer la misión sino también quien trabaja en ella debe saber que el beneficio económico se logra ejerciendo una función social.

El segundo aspecto, son aquellos medios que permiten el desarrollo y perfeccionamiento del trabajador tanto en orden moral, intelectual y social. El trabajo a desempeñar no sólo debe buscar una compensación económica sino implicar el desarrollo de las capacidades, la autorealización y el logro del trabajador.

El último aspecto es lograr la autocontinuidad de la empresa, es decir, tener una perspectiva de largo plazo, con lo cual se garantiza la obtención de utilidades, el pago de salarios y remuneraciones, un beneficio social y la permanencia en el logro de beneficios económicos.

La empresa es un todo, formada por tres elementos estructurales: capital, dirección y trabajo.

El capital son todos aquellos bienes materiales e inmateriales como son los edificios, maquinaria, instrumentos de trabajo, materias primas, patentes, fórmulas y desde luego el dinero, entendiéndose por tal, no sólo el efectivo sino aquel constituido por valores, acciones, obligaciones, etc. Igualmente aquí se incluyen a los inversionistas.

El trabajo es una actividad de carácter personal referido a un esfuerzo no sólo de carácter físico sino mental. Por tal el trabajo es el elemento eminentemente activo

de la empresa y está conformado de obreros (aquellos que su trabajo es predominantemente manual); empleados cuyo trabajo es de categoría más intelectual o en la que predomina el esfuerzo intelectual por ej. los directores.

La dirección es el grupo humano que realiza las funciones de planeación, organización, dirección y control; relacionándolas con las actividades principales de la empresa como son las finanzas, producción, personal y la comercialización del producto o servicio. La dirección es la responsable de fijar los objetivos, políticas y revisar los resultados finales.

Por lo anterior la empresa es un todo formada de capital, dirección y trabajo encaminándose estos tres elementos a proporcionar un beneficio social, generar un desarrollo y perfeccionamiento del trabajador logrando la autocontinuidad de la organización.

## 1.2 EL EMPRESARIO

Una vez estudiado aquello que forma a la organización y que le da unidad debemos precisar aquello que con su acción directamente produce o hace actuar la empresa.

La esencia de ésta se encuentra en la coordinación de capital, dirección y trabajo y de las funciones que complementadas y coordinadas logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta tarea será el empresario.

Sin embargo, es importante aclarar dos términos: empresario y emprendedor. De alguna forma los dos poseen las mismas cualidades o características, pero el empresario, será aquella persona que ha convertido su idea de negocio en una empresa, esto es, el emprendedor se convertirá en empresario, cuando éste busque y logre el objetivo genérico de la empresa, es decir, que no caiga únicamente en lograr un beneficio económico.

De igual forma, cabría preguntarse, si el empresario es un hombre o grupo de hombres. En un principio, éste era aquel que iniciaba una empresa y administraba los recursos, soportaba los riesgos y tomaba las principales decisiones directivas; después esta función se fue separando paulatinamente debido a la creciente profesionalización de la dirección y a las necesidades de la empresa.

De hecho la función de empresario se reparte entre muchos de los que integran la empresa, aunque esto no quiere decir que todos poseen las cualidades o elementos de ser empresario.

Es mucho lo que se ha dicho del modo de ser del empresario y de aquellas cualidades que lo capacita para tener éxito. En términos prácticos, lo que determina el éxito o el fracaso es lo que sucede en una empresa en un momento dado y la forma en que el empresario reacciona a ello, y no solamente a una lista de cualidades abstractas que el empresario pueda, o no tener.

Consecuentemente propondré algunas ideas sobre cosas de las cuales hay que tener cuidado en uno mismo, porque algunos empresarios han tenido éxito gracias a esas cualidades, en tanto que otros han fracasado en alguna medida debido a la falta de las mismas; lo cual no significa que si no se poseen todas las cualidades, se llegará al fracaso o viceversa, pero si es importante que aquella persona que pretenda ser empresario haga un análisis concienzudo sobre sus propias características, analizando sus fortalezas y debilidades.

1) Creatividad o Innovación.- Esta característica hace referencia a aquel quien tiene la idea de hacer surgir una empresa; la idea de ampliarla; de añadir nuevos productos; de adaptar sistemas de diferente índole; es aquel que siempre busca algo más; el que no se conforma con lo que tiene; el que busca ideas de cambio, etc.

2) Asumir riesgos.- La persona más indicada para decidir en la empresa, es el empresario ya que su trabajo es tomar decisiones, lo cual conlleva riesgo. El empresario es aquel que liga su suerte a la de la empresa, sin embargo, la decisión de riesgo debe estar basada en elementos válidos y confiables no decidiendo únicamente al azar.

3) Iniciativa para emprender.- Mantenerse siempre a la delantera en abordar los problemas y asuntos, para no dejar que los problemas te absorban y ganen.<sup>3A</sup>

4) Realismo.- Es la habilidad para juzgar el mercado en forma realista, es decir, enfrentar la realidad, sin permitir que sus presentimientos o esperanzas influyan en sus decisiones.

5) Capacidad para juzgar los consejos.- Es la característica de distinguir entre el buen y mal consejo, esto es, el empresario requiere evaluar si el consejo es sano o no. El consejo debe ser sopesado, examinado y probado en la mente del empresario; no se trata únicamente de una aceptación en base a lo que mi contador o abogado dijo.

6) Experiencia.- La experiencia no sólo se logra al emprender una empresa, sino que viene dada en distintas formas; por ejemplo, para muchos la

experiencia se fue dando a través del trabajo en otra compañía, o a través del negocio de familia, o de padres, abuelos, astutos empresarios, etc.

7) Confianza en sí mismo.- La confianza se logra teniendo esquemas e ideas ordenadas, de tal modo que el empresario sea capaz de diferenciarlas con argumentos sólidos cuando esto sea necesario. La confianza en los demás se gana por una actitud personal con los demás de ser confiable y por la actitud de hacer las cosas en razón a lo que se piensa.

8) Habilidad para negociar.- El negociar es saber encontrar alternativas, válidas y viables para cambiar posiciones diferentes en heterogéneas, sabiendo cuando ceder y lograr que el otro ceda.

9) Visión de conjunto.- Es la capacidad de saber ver todos aquellos elementos que conforman la empresa y distinguir de entre ellos el más importante, es saber percibir anticipadamente.<sup>3B</sup>

10) Capacidad de análisis y síntesis.- Es la capacidad de entender y resumir el problema, es decir, es sacar lo más importante de toda la información que se tiene porque de ello depende el resultado de la empresa.

11) El empresario, asimismo requiere de conocimientos técnicos, como el saber interpretar estados financieros; porque es a través de ellos donde el empresario sabrá lo que logró o no logró, saber en que posición está el negocio o saber si los estados financieros van de acuerdo a la realidad de la empresa.

12) Una característica básica del buen empresario es el dedicarle el tiempo suficiente a la empresa. Al hacer mención al tiempo suficiente, no me refiero, al hecho de trabajar por trabajar de seis de la mañana a doce de la noche o más; sino al hecho de dedicarle un tiempo de calidad, esto es, sacar adelante la empresa a través del trabajo eficiente y eficaz, logrando los mejores resultados, para que de esta manera la empresa dé los frutos deseados.

13) Saber delegar.- Es muy importante que el empresario sepa delegar funciones porque él sólo no puede hacer todo; el empresario debe coordinar los esfuerzos y capacidades de sus colaboradores.

### 1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

La empresa mexicana como la de otros países en desarrollo, muestra una gran variedad de actividades y formas de gestión, por ese motivo he querido dividir a la empresa en dos grandes grupos; el primero se refiere en razón a su magnitud y el segundo en razón a la actividad que pueda desempeñar.

En la práctica suelen aceptarse cuatro tipos de empresas en razón de su magnitud: micro, pequeña, mediana y gran empresa.

A primera vista puede parecer que la clasificación de empresa por su tamaño no tiene importancia y que solamente es un tecnicismo, sin embargo, la realidad es otra; esta clasificación deriva del hecho de que el tamaño plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos.

El tratar de clasificar a la empresa en relación a su tamaño, representa un problema, puesto que una definición precisa e inequívoca no la hay. Algunos estudios utilizan criterios cuantitativos como número de empleados por establecimiento, el capital invertido, el valor de la producción, etc.; otros emplean aspectos cualitativos como grado de tecnología, de mecanización, de organización, etc. Es más en un momento dado hubo tantas definiciones como personas hubiera. Por ejemplo: para fines de contribución hay causantes mayores y menores, otra definición para fines de estímulos fiscales y otra más para fines de apoyo crediticio. Inclusive a nivel internacional, cada país tiene una definición en relación al tamaño o magnitud.

Afortunadamente hoy en día ya tenemos menos definiciones y a partir de que se publicó el Decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, el 30 de abril de 1985, se logra casi la uniformidad de lo que debe entenderse por micro, pequeña, mediana y gran empresa; utilizándose para ello el criterio de personal ocupado y ventas para su demarcación.

A continuación presento un cuadro en el que se da la clasificación de empresa de acuerdo a su magnitud. (ver tabla 1)

TABLA 1

EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	VENTAS NETAS ANUALES
MICRO	1 - 15	NO REBASEN EL EQUIVALENTE AL IMPORTE DE 110 VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL ELEVADO AL AÑO. N\$ 900,000.00*1
PEQUEÑA	16 - 100	NO REBASEN EL EQUIVALENTE AL IMPORTE DE 1115 VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL ELEVADO AL AÑO. N\$ 9,000,000.00*1
MEDIANA	101 - 250	NO REBASEN EL EQUIVALENTE AL IMPORTE DE 2010 VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL ELEVADO AL AÑO. N\$ 20,000,000.00 *1
GRANDE	251 -	EXCEDA DE 2010 VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL ELEVADO AL AÑO. MAS DE N\$ 20,000,000.00*1

\* FUENTE: NACIONAL FINANCIERA, MEXICO 1993  
 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION (PRIMERA SECCION) PG. 14 DICIEMBRE 3 DE 1993

\*1 CIFRAS A DICIEMBRE DE 1993.

Los problemas que puede traer consigo la clasificación de acuerdo a su tamaño, radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que por lo mismo sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; o, por el contrario lo que puede ser una empresa mediana o aún grande en un país en desarrollo, comparada con los demás, resultaría apenas pequeña en un país desarrollado.

El segundo grupo de la clasificación es referido a la actividad que puede desempeñar la empresa y está dividido en empresas industriales, comerciales y de servicios.

Las empresas industriales son "aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo ya sea fabricándolos o bien sometidos a determinado tratamiento de sus materias primas para utilizarse en su forma original o para preparar u obtener productos elaborados" <sup>4</sup>

Las empresas industriales tienen como esencia la transformación de materias primas en mercancías que desea la sociedad, mediante la aplicación de métodos de fabricación. En la planta se reciben materiales, que son sometidos a procesos dándoles formas y calidades diversas; después se envían al exterior, ya sea usándose como tales o para someterse a más operaciones en otras fábricas o bien para que sean utilizadas por consumidores finales.

Las empresas industriales representan EL 10.3%<sup>5</sup> de los negocios en general y pueden variar desde la empresa individual más reducida hasta las enormes fábricas de automóviles, las empresas mineras, madereras, etc., sociedades cuya inversión se cuenta en millones de pesos y que proporcionan trabajo también a millones de obreros y empleados.

Las empresas comerciales representan el 57.4%<sup>6</sup> y son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos.

Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores.

El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes. Se dice que vende al mayoreo cuando por la cantidad de piezas vendidas se justifica dar un precio más bajo y al menudeo cuando se vende pieza por pieza al consumidor.

Las empresas de servicios forman el 31.3%<sup>7</sup> y son aquellas que no transforman ni comercializan productos, sino que primordialmente obtienen sus ingresos

al dar un servicio. En realidad, lo que el cliente adquiere en una empresa de este tipo son actos no identificables físicamente: un viaje, una asesoría, etc.

A este giro o actividad, corresponden todos aquellos talleres y despachos que prestan servicios de asesoría o que sirven de intermediarios entre el proveedor de un servicio y el usuario, como las agencias de viajes. Las compañías telefónicas, de telégrafos, radio, televisión, bancos, todo el campo del espectáculo y el entretenimiento, la enseñanza, los cuidados personales, son ejemplos de empresas de servicios.

#### **1. 4 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA**

La industria mexicana posee características que confieren un carácter vital a su participación en la consecución de los grandes objetivos tanto nacionales como personales.

En esta parte se pretende dar cuenta de las características más importantes de la estructura y funcionamiento de la empresa en México. El propósito de dar a conocer estas características es proporcionar elementos que contribuyan a la implementación de medidas de políticas industriales y comerciales que promuevan el desarrollo integral de la empresa.

Para poder hacer un mejor estudio de cuáles son las atribuciones de la empresa, se va a tomar la clasificación de ésta en razón de su tamaño, es decir, micro, pequeña, mediana y gran empresa.

##### **1.4.1 CARACTERISTICAS EN MATERIA DE PERSONAL:**

La característica tanto para la micro como para la pequeña empresa en materia de personal consiste en que el dueño, gerente o director conocen o por lo menos pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos debido a que lo tratan con mayor frecuencia y esto ayuda a que el dueño o gerente en muchas ocasiones pueda ayudar a sus trabajadores a resolver probables conflictos personales o de trabajo. En la mediana y gran empresa, por el contrario, resulta más difícil que los gerentes o dueños puedan conocer a la mayoría de su personal y por tal motivo les es más complicado o difícil el resolver sus problemas. Para este tipo de empresa, los trabajadores se identifican con sus jefes inmediatos.

Una segunda característica radica en que los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas o personal para una micro o pequeña empresa son de tal manera elementales y tan reducidos en número que el dueño puede resolverlos casi todos, sin la necesidad de requerir en la mayoría de las ocasiones especialistas en la materia, así mismo, lo anterior no significa que a los obreros, empleados o a los mismos directores no se les deba dar capacitación. En la mediana y gran empresa, la complejidad es de tan diferente índole que un gerente muchas veces resulta imposibilitado para conocer las diversas técnicas que se emplean en la empresa, por lo que requiere la colaboración de técnicos y especialistas; sin querer decir con lo anterior que el gerente deba de desconocer los procedimientos y técnicas utilizadas para ello.

Otra característica radica en que la micro y pequeña empresa se centralizan, es decir, la toma de decisiones se da únicamente en el dueño o administrador, en cambio en la mediana y gran empresa se da el efecto contrario, esto es, la descentralización en la toma de decisiones.

#### **1.4.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES:**

Las características de organización dependen básicamente del número y diversidad de funciones así como de los niveles jerárquicos que existan en la empresa.

En una micro empresa la diversidad de funciones, muchas veces recae en una sola persona, la cual será el dueño o gerente. Este realizará actividades de cobranza, ventas, distribución del producto y muchas veces las tareas administrativas. Cuando la empresa va creciendo y se convierte en pequeña y/o mediana, las funciones se van especializando dividiéndolas quizá en la producción del bien o servicio, en la distribución y en funciones de tipo administrativo, pero cuando la empresa se considera grande existen numerosas funciones que deberán de ser realizadas por personas expresamente contratadas para ello; pues es tal la diversidad que resulta imposible intercambiar funciones de una persona a otra y esto motiva a la creación de niveles jerárquicos.

Una característica muy peculiar de la micro, pequeña y a veces mediana empresa es la de carecer de un orden, sistemas y/o manuales, lo cual trae como consecuencia la improvisación del trabajo.

#### **1.4.3 CARACTERISTICAS OPERATIVAS:**

La micro y pequeña empresa se caracterizan por tener una escala reducida de operación, no así la mediana y gran empresa. Las empresas pequeñas y las micro utilizan o aprovechan los insumos locales para su producción, mientras que la mediana y gran empresa aprovechan materias primas de diferentes zonas utilizando también los insumos locales.

Los inadecuados e inexistentes controles de calidad y la discontinuidad en la producción, caracterizan, casi siempre, a la micro y pequeña empresa, esto debido a la falta de recursos financieros para mantener niveles adecuados de inventario en función de su ciclo de producción.

La empresa grande se caracteriza por tener una mayor disponibilidad de tecnología para fabricar el bien en forma más económica, sin embargo, la tecnología adquirida muchas veces es obsoleta e inadecuada.

#### **1.4.4 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS**

Las empresas pequeñas son administradas por el fundador, el cual puede tener gran experiencia y conocimiento en alguna de las áreas funcionales, pero no en todas. La empresa al estar dirigida por el dueño provoca que mucha gente valiosa sea desaprovechada.

Las empresas grandes se caracterizan en el mayor de los casos en llevar a cabo ejercicios de planeación; en tanto que las empresas pequeñas dejan el futuro de la empresa en manos de la experiencia, perdiéndose por ello múltiples oportunidades de hacer negocios y limitar la posibilidad de crecimiento; así mismo carecen de sistemas de información y de control, situación que impide tomar decisiones adecuadas para llevar a cabo medidas correctivas.

#### **1.4.5 CARACTERISTICAS GENERALES:**

La pequeña y micro empresa son constituidas con el mínimo de recursos monetarios por el alto riesgo que significa el proyecto al tener información parcial del mismo. El capital inicial son sus ahorros o el excedente económico de la familia, por el contrario las grandes industrias son creadas por otro tipo de empresas que tienen

recursos que desean invertir. La falta de información provoca que las pequeñas empresas carezcan de estudios que analicen aspectos económicos, técnicos y financieros.

## **1.5 PROBLEMAS DE LA EMPRESA**

Para destacar algunas de las dificultades que obstaculizan el desarrollo de la empresa mexicana, se realiza un análisis de los principales problemas que afectan a los cuatro tipos de empresas según la clasificación de tamaño o magnitud.

### **1.5.1 PROBLEMAS OPERATIVOS**

La pequeña y micro empresa se enfrentan a un bajo nivel de utilización de la capacidad instalada y a la inestabilidad de los mercados que dificulta la posibilidad de programar la producción, esto aunado al limitado acceso de información sobre demanda.

Los irregulares y escasos volúmenes de demanda provocan en la micro, pequeña y a veces en la mediana empresa un inestable y oneroso acopio de insumos que les dificulta la adquisición y modernización de su maquinaria, equipos e instalaciones. En cambio la gran empresa no sufre este tipo de problema debido a que sí cuenta con medios para poder programar su producción y para poder modernizar sus instalaciones y maquinaria.

En general, la empresa mexicana se enfrenta a un escaso nivel de desarrollo tecnológico, uso de tecnologías inadecuadas y obsoletas y propiamente la micro y pequeña empresa se enfrentan a una limitada capacidad para realizar proyectos de investigación y desarrollo.

### **1.5.2 PROBLEMAS FINANCIEROS:**

Este tipo de dificultades son propiamente característicos de la micro, pequeña y mediana empresa y son más críticos cuando el índice inflacionario aumenta; así por ejemplo las empresas se enfrentan a una falta de capital de trabajo ya que los proveedores acortan los plazos de crédito comercial, además el tiempo de elaboración y comercialización de sus productos no puede mejorarse si no se efectúan nuevas inversiones. Todo lo anterior está aunado a un descenso en la liquidez y capacidad de pago de las empresas, lo que provoca altas tasas de interés y difícil acceso a los recursos

crediticios, ya que la banca exige elevadas garantías que son difíciles de cumplir por este tipo de empresas.

### **1.5.3 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES:**

Un problema típico de los negocios pequeños surge del hecho de que generalmente la empresa es propiedad de la familia y los puestos "gerenciales" son ocupados por miembros de ésta. Esto está bien en tanto que dicho puesto no sea ocupado por familiares que no sean capaces de desempeñarlo, lo que trae como consecuencia que hombres valiosos y competentes que no sean de la familia se desanimen.

Otra dificultad organizacional en los negocios pequeños es el tener una falta de visión, lo que trae como consecuencia poner en peligro a la empresa y quedarse atrás en conocimientos y competencia tanto en lo tecnológico como en lo económico.

El mayor problema al que se enfrenta la empresa en general es el crecimiento, esto es, el problema del cambio de un tamaño a otro, el cual se da de manera imperceptible y no se da por la ignorancia sino por el hecho de la falta de un medio claro para asegurarse de qué etapa ha alcanzado la empresa. El crecimiento exige que los gerentes o dueños pongan énfasis en la estructura de la organización teniendo objetivos claros y evitando la duplicidad de funciones, porque llegará el momento en que una sola persona será incapaz de realizar todo el trabajo.

### **1.5.4 PROBLEMAS GENERALES:**

El insuficiente nivel de articulación que existe entre las medianas y grandes empresas con las pequeñas y micro empresas, por existir una escasa integración y proveeduría, ya que las empresas de mayor tamaño no han aprovechado la complementariedad que puede lograr con las empresas más pequeñas en la disminución de costos totales de producción en artículos finales.

La empresa se enfrenta a una limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación por las irregularidades en el volumen y la capacidad de los productos aunado a la complejidad de los trámites.

## CAPITULO II

### 2.1. INICIO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Constantemente tomamos decisiones financieras, económicas o de la vida diaria que afectan nuestras vidas y muchas de ellas son en base a un capricho o a una apreciación superficial de la realidad. La decisión de entrar al mundo de los negocios ya sea comprando uno establecido y operar o empezar un negocio propio no es una cuestión de capricho o un compromiso financiero en el cual improvisar, porque esto invariablemente trae el fracaso.

Para evitar el fracaso la persona o personas que deseen ingresar al mundo de los negocios deben aprender todo lo que hay que saber sobre él antes de invertir tiempo, energía, talento y recursos financieros. Se debe de aprender tanto de las personas que ya incursionaron en el mundo de los negocios y de aquellas personas que tienen la experiencia en manejar una empresa aunque ésta no sea de ellos. Incluso la información que hay en libros, revistas, artículos especializados, etc. es importante y válida para poder tomar una decisión.

El inicio de una empresa no es una cuestión únicamente de el deseo de tenerla, sino el hacer un análisis profundo si verdaderamente se es capaz de poderlo manejar y operar. Las personas que desean entrar al mundo de los negocios son aquellas que desean tomar decisiones por sí mismas y no estar sujetos a la voluntad de otra persona.

Sin embargo, es importante no confundir el impulso de tener una empresa independiente con la capacidad de llevarla a cabo, porque esto conlleva un riesgo que puede ser demasiado peligroso.

Es importante hacer un análisis de las características personales (ver capítulo I), de las características del negocio que desea formar así como de las ventajas y desventajas que iniciar una empresa conlleva.

La toma de decisiones debe de ser hecha con calma obteniendo todos los datos necesarios, ya que al tomar una buena decisión usted habrá dado el paso más importante.

A cambio de la oportunidad de tener una empresa propia se sacrifican algunos beneficios de ser empleado. Es lógico que se quiera saber qué esperar como recompensa de la inversión hecha; por eso a continuación se dan algunas de las ventajas y desventajas de tener una empresa propia.

## 2.2. VENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA

En la actualidad, el número de empresas nuevas que se inician cada año en México crece con más rapidez de lo que usted se podría imaginar; esto es una evidencia clara que tener una empresa ofrece ventajas.

Se puede decir en forma simple que las ventajas o recompensas de tener su propia empresa son:

### 1) SEGURIDAD DE TENER UN EMPLEO.-

Al ser el dueño de la empresa, no se corren peligros de ser despedido o el ser obligado a retirarse de su empleo; sin embargo, se corre el riesgo de que su empresa fracase y no sólo se pierda el empleo sino que en algunas ocasiones también se corra el riesgo de que la persona que haya iniciado el negocio tenga frecuentes pérdidas de sus ahorros o de sus pertenencias personales y/o familiares y que incluso contraiga pasivos que en un futuro ne se puedan pagar.

### 2) LIBERTAD.-

El ser dueño de la empresa le da autonomía para tomar las decisiones que se consideren apropiadas; así mismo le da la libertad de expresar y poner en práctica sus ideas y talento, sin embargo, es importante considerar que dicha libertad no estará bien fundada, si no se complementa con la responsabilidad, pues de otra manera se caería en lo que en la vida diaria se conoce como libertinaje.

### 3) SENTIDO DE LOGRO.-

La persona que inicia su propia empresa tiene el sentido de logro ya que convierte la "nada" en un próspero restaurante, tienda o fábrica.

### 4) ORGULLO.-

El sentido de logro trae consigo el orgullo y se basa en el hecho de lo que hace, lo logra independientemente, enfrentando todos los obstáculos que se le presenten.

### 5) INGRESOS.-

La obtención de ingresos sólo estará limitada en base a su capacidad y habilidad para triunfar y expandir su empresa. Quizás los ingresos y beneficios que se

desean tarden en llegar pero es seguro que si se pone el empeño y esfuerzo necesario éstos llegarán.

#### 6) SATISFACCION DEL TRABAJO.-

El trabajo es la actividad a la que más tiempo dedicamos y por ello, éste nos debe brindar la felicidad, en lugar de hacernos desdichados. Si se elige el negocio adecuado, será la persona más satisfecha en el logro de su trabajo.

### 2.3 DESVENTAJAS DE TENER UNA EMPRESA PROPIA

#### 1) RIESGO DE LA INVERSION.-

Si la empresa no es manejada adecuadamente o ésta fracasa; es posible que se pueda perder toda la inversión que se hizo e incluso llegar a perder los bienes personales.

#### 2) PRESION.-

El dueño está sujeto a presión no sólo de los clientes, sino por el pago de la nómina, el pago de las deudas, el pago de los impuestos, entre otros.

#### 3) JORNADAS LARGAS DE TRABAJO.-

Para que se obtengan todos aquellos beneficios que se desean, debe trabajar y sacrificar una forma de vida, lo cual implica no tener un horario fijo, perder las vacaciones, no ver a la familia, etc. Es importante aclarar que las jornadas largas de trabajo no se refieren al hecho de trabajar por trabajar, sino al hecho de que dicho trabajo sea realizado con conciencia y calidad.

#### 4) PERDIDA DE LAS PRESTACIONES DE SER EMPLEADO.-

Si se desea ser el dueño de la empresa, se perderán las prestaciones que el ser empleado le otorgan como son : la jubilación, antigüedad, el salario mensual, etc.

#### 5) INGRESO TEMPORALMENTE INFERIOR.-

Pocas empresas dejan ganancias los primeros meses o aún durante los primeros años. Durante dicho tiempo se sacrifican los beneficios que el tener un sueldo fijo otorga.

## **2.4 PORQUE FRACASAN LAS EMPRESAS**

Por sí solas las características que requiere tener un empresario son importantes, ya que le imprimen a la empresa el empuje y la energía indispensables para lograr una empresa rentable, pero no son suficientes para lograr el éxito.

Hacer que una empresa sobreviva no es tarea sencilla hoy en día, y seguramente será aún más difícil en el futuro próximo.

La mayoría de los estudiosos de estas cuestiones aseguran que, aproximadamente de cada 100 empresas, 80 desaparecerán en los 2 años siguientes. Desde luego no todas las desapariciones se deben a fracasos, pues es frecuente que los propietarios cambien su capital a otros giros, o sencillamente decidan que es mejor invertir en bienes raíces, valores, etc.

Aunque nadie pretende tener la fórmula secreta que garantice el éxito en los negocios, sí es posible asegurar que en gran parte, el éxito se basa en la combinación de ciertos factores y habilidades que tienen que ver con lo que se conoce en Administración: organización adecuada, saber hacia dónde se va y cómo, tratar de lograr los objetivos, contar con reservas para utilizarlas como "colchón" cuando las condiciones se ponen difíciles y tener mecanismos de control para valorar los progresos.

Aunque la suerte sin duda esta presente, como en cualquier otra actividad de nuestra vida, los errores y fallas de las empresas que dejan de operar, parecen repetirse en la mayoría de los casos y tienen que ver con una mala administración.

---

### **FACTORES POR LO QUE FRACASAN LAS EMPRESAS**

---

- A) RECURSOS FINANCIEROS INSUFICIENTES.**
  - B) PRODUCTOS SIN CALIDAD.**
  - C) MERCADOS MUY COMPETIDOS POR EMPRESAS MEJOR ORGANIZADAS.**
  - D) DESORGANIZACION CONTABLE.**
  - E) INCONSTANCIA, IMPUNTUALIDAD O FALTA DE INTERES DEL EMPRESARIO.**
  - F) DESCONOCIMIENTO TOTAL DEL NEGOCIO.**
-

De estos factores interesa destacar la limitada capacidad administrativa y la falta aguda de capital. Son pocos los que emprenden un negocio, sabiendo, a ciencia cierta, cuánto dinero van a necesitar para cubrir las operaciones indispensables por lo menos en un período de seis meses o un año. De lo anterior, le aconsejo evaluar cada punto, con el fin de saber cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fuerzas y con ello minimizar el fracaso.

## 2.5 COMO INICIAR UNA EMPRESA

¡ Toda empresa o negocio empieza como una idea !: cada tienda, cada producto, cada servicio.

Ideas que deben de surgir de preferencia en áreas donde se tenga experiencia y contactos que lo consideren a usted como un buen empresario.

Por ejemplo, Procter and Gamble, tiene su origen como empresa, con dos jóvenes: William Procter, fabricante de velas y James Gamble, fabricante de jabones. Ambos por casualidad y por el destino llegan a la Ciudad de Cincinnati , donde posteriormente se casan con las hijas de Alexander Norris, quien considera que sus yernos deben unir esfuerzos y crear una misma empresa; la cual se dedicaría por una parte a la fabricación de jabones y por la otra a la de velas. Es así como en 1837 se crea Procter and Gamble. Empresa considerada como la primera comercializadora de productos de consumo empaçados.

No obstante lo anterior hay empresas que se crearon por casualidad y sin la experiencia necesaria del ramo a que se dedican; así tenemos a Coca-Cola.

En 1886 el farmacéutico John S. Pemberton crea, en la Ciudad de Atlanta, un jarabe bajo el nombre de "Vino Coca Pemberton", dicha bebida en un principio se tomaba como tónico en las fuentes de sodas instaladas en las farmacias, después al agregársele agua carbonatada se convirtió en una bebida refrescante y es entonces cuando nace el refresco y el nombre de Coca-Cola acompañado de su característico logotipo.

El éxito de ambas empresas no se debió del todo a la experiencia o a la casualidad, sino a la planeación que es el ingrediente secreto en cualquier operación comercial, industrial o de servicios.

La idea de que no planear significa planear el fracaso es, sobre todo, cierta en la administración de una empresa. Sin buenos planes, la empresa está a merced del destino, se rige por reglas basadas en probabilidades del azar en vez de por el buen juicio.

En esta situación, en lugar de administrar la empresa, ésta lo administra a usted. La manera de evitarlo es invertir el tiempo necesario para establecer los objetivos antes de iniciar la empresa. En primer lugar, esto implica estudiar las habilidades y características propias del futuro empresario.

Una vez realizadas estas dos actividades es necesario determinar qué tipo de empresa es más conveniente, y para ello se requiere definir claramente sobre un papel la idea o ideas del negocio que tenga en mente. Dicha idea debe tener completo sentido para usted antes de que a la otra gente le convenga. Si usted no puede explicar su negocio en 25 palabras o menos, entonces vuelva a pensar el concepto. Pregúntese a sí mismo algunas cuestiones: ¿Estoy satisfaciendo alguna demanda? (su vecino requiere de un jardín de niños; una tienda de arte; un taller mecánico o una taquería) o ¿estoy creando? (una tienda de comida exótica de todos los países; una boutique de ropa elegante para niños con un patio de juegos en la parte de atrás).

El realizar un plan de negocio para cada idea que tenga, también le ayudará a determinar qué tipo de negocio es el que más le conviene. Un buen plan de negocio es la clave para un exitoso futuro y le ayudará a resolver probables problemas en áreas de organización, mercadotecnia o finanzas. Así mismo será la base para que contadores, abogados, banqueros, consultores, amigos o probables inversionistas tengan información clara y real sobre su idea o próximo negocio.

La planeación es el ingrediente clave para que una empresa sobreviva y posteriormente crezca. Planear significa: "predecir el futuro y prepararse para él" <sup>8</sup>. La planeación debe consistir en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y de ser posible, explotar las oportunidades futuras.

Considero, que es importante el realizar primero una investigación de todo lo que pueda acerca de su idea o ideas, es decir, prever todas las condiciones en que deberá desarrollarse su futura empresa para que posteriormente en base a su investigación o previsiones, usted, pueda fijar el curso concreto de acción que deba seguir; estableciendo los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo.

A continuación doy una serie de preguntas que le ayudarán a realizar un buen plan de negocio para la creación de una empresa:

## A) DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O EL SERVICIO

La definición del producto o el servicio es una de las fases más importantes dentro del plan, ya que esto determinará el giro de la empresa.

¿A qué se va dedicar el negocio? En este punto, debe explicar su idea, producto o servicio lo más específicamente posible. Incluya: una descripción física del producto, cómo y cuándo van a ser manufacturados; una descripción de los servicios que va a ofrecer y cómo van a ser administrados; o una descripción de su tienda, cómo va a ser la decoración, qué va a vender, cómo nombrará el negocio.

¿Quién es el cliente potencial de su producto o su servicio? Describa a sus probables clientes así como al mercado. Si su idea es muy innovadora, explique cómo la va hacer llegar al mercado.

¿Quiénes y cuántos serían sus competidores? Explique cuáles son las variaciones o mejoras de su producto o servicio en los ya existentes.

En el análisis del negocio así mismo usted debe de evaluar la ubicación de su negocio, realizando para ello una investigación de cómo es la comunidad que le rodea. Dentro de la evaluación de la comunidad no debe olvidar la ubicación de su competencia, ya que en ciertas ocasiones la localización de sus competidores pueden hacer que su negocio fracase.

Para evaluar la comunidad le aconsejo preguntarse: ¿Hay necesidad del producto o el servicio en dicha comunidad? ¿Podrá su empresa cubrir dicha necesidad?

¿Cuántos clientes hay? ¿El número de clientes potenciales justifica la ubicación de la empresa? Mientras más cerca se este del mercado es más fácil dar el servicio. ¿Existe una demanda insatisfecha por un producto o un servicio o existe la posibilidad de elaborar un mejor producto y/o a un mejor precio que el ya existente?

¿Cuál es el potencial de crecimiento de la comunidad? Algunos indicadores positivos de crecimiento son: proyectos para fraccionar, presencia de tiendas departamentales y otras empresas importantes; servicios públicos adecuados (salud, educación, seguridad, transporte, etc.)

¿Cuáles son las restricciones para el tipo de empresa? Cada comunidad tiene sus propias restricciones establecidas para promover o desalentar diferentes tipos de empresas. Al seleccionar la ubicación hay que estar seguros de que se conocen estas restricciones. Si no, pueden enfrentarse prohibiciones en la obtención de licencias, en la recepción de entregas o en la operación de ciertas horas.

¿Qué tipo de gente vive ahí? Además del tamaño de la población se debe analizar su constitución. ¿Cuál es la edad promedio? ¿Cuánto gana el trabajador representativo? ¿Qué porcentaje de la comunidad está casado, soltero o divorciado? ¿Qué le gusta hacer a ese tipo de gente en su tiempo libre?

#### **B) REFLEXIONE SOBRE EL ASPECTO MERCADOLÓGICO DE SU IDEA**

Esta parte del plan tiene como propósito conocer si el producto o el servicio de la empresa van a tener un mercado importante en un sector en pleno crecimiento y si podría ser vendido no obstante la competencia.

Pregúntese: ¿Qué tipo de cliente es posible que compre el producto o el servicio que su empresa ofrecerá? (mercado potencial) ¿Qué características tiene ese mercado? ¿Qué ventajas o desventajas tiene mi producto y/o servicio para esos clientes potenciales? ¿Qué tan amplio es actualmente el mercado para el producto ofrecido?

¿Cómo va a conquistar su mercado objetivo? Explique como sus productos van a ser vendidos: fuerza de ventas; distribuidores; anuncios y publicidad; promociones; etc.

¿Cómo se propone entrar al mercado? ¿Cuáles serán sus herramientas o estrategias de venta? ¿Cómo organizará la campaña de publicidad? Discuta estos factores en detalle. Por ejemplo, si la ubicación del negocio es el factor clave, realice una descripción física o con fotografías de la ubicación del negocio. Si por el contrario, la publicidad, es su motivador, pregúntese el cómo, cuándo, qué tan seguido la realizará.

El diálogo con posibles distribuidores, comisionistas, vendedores o clientes puede ser útil para establecer la dimensión y las tendencias del mercado. Le ayudará a conocer más sobre el mercado, el realizar proyecciones en ventas o el establecer el crecimiento anual estimado del mercado de su producto, para cada uno de los grupos principales de clientes.

¿Cuál es la imagen que desearía proyectará su negocio? ¿Le gustaría tener un logo o cualquier otra identificación gráfica? ¿Cuál sería la imagen de su tienda o locales?

### C) LA COMPETENCIA

Para hacer un análisis de la competencia se recomienda evaluar de manera realista las fuerzas y debilidades de los productos o servicios de la competencia, así como nombrar la empresa que los producen. Compare los productos de la competencia, sus precios, funcionamiento, servicio, garantía y otras características.

Analice las ventajas y desventajas de los productos de la competencia y evalúe el por que no o el por que si satisfacen las necesidades de los consumidores. Determine cuál es la parte del mercado de cada uno de los competidores, nivel de ventas, posibles términos de producción y distribución. Pregúntese si existe algún líder en el nivel de precios o en el nivel de calidad.

Comente cuáles serían las razones que impulsan a pensar la facilidad o dificultad de competir con ellos; así mismo incluya si la competencia reaccionará y de qué forma lo hará a su ingreso al mercado.

### D) LA GENTE

Pregúntese, ¿Quién es usted? Describa sus antecedentes, sus fuerzas y debilidades: ¿Qué talentos/habilidades le dará al negocio? ¿En qué áreas tiene mayor experiencia? Incluya la experiencia de trabajos pasados, sus habilidades y conocimientos.

¿Son adecuados y rentables los recursos humanos que tendrá su negocio? El que los recursos humanos sean adecuados y rentables depende del tipo de empresa. Mientras más especializadas o técnicas sean las labores, más difícil es encontrar a la gente correcta. Y esta dificultad aumenta al ampliarse el número de trabajadores por contratar.

¿Cuántos empleados requerirá ya sea para la tienda, oficinas, etc.? Indique qué áreas de responsabilidad y autoridad deben cubrir sus empleados o socios y cómo atraerá a dicha gente. Si el negocio va a tener socios u otro tipo de gente de vital importancia (gerentes, vendedores, consultores, etc.) pídale referencias de trabajos anteriores, antecedentes familiares, direcciones, teléfonos, entre otros aspectos.

Requerirá los servicios de profesionales independientes como pueden ser: abogados, contadores, consultores o agentes de seguros.

## **E) ESTIMACIONES FINANCIERAS**

¿Cuánto capital requerirá para lanzar el negocio? Estime todos sus costos incluyendo: rentas y utilidades, equipo de oficina y de transporte; decoración de oficinas o locales; depósitos o créditos; inventarios; propaganda y publicidad; papelería corporativa; seguros; viajes; promoción de apertura y gastos inesperados.

¿Cuánto capital necesitará para operar el negocio en los próximos 18 meses? Incluya todos los costos y gastos mencionados arriba y agréguele salarios, impuestos y cierto capital para el crecimiento del negocio.

Realice proyecciones de flujo de caja basados en tres escenarios: el escenario esperado, así como un escenario por arriba y por abajo del promedio esperado. También realice una lista del capital con que cuenta así como de los términos de financiamiento que tiene su empresa: ahorros personales, pasivos, incluyendo sus respectivos intereses y capital.

Dentro de las estimaciones financieras es necesario que se calcule el nivel de producción y ventas; esto con el propósito de recuperar al menos lo que se invierte en la fabricación del producto o en la prestación del servicio. El punto de equilibrio es una forma conveniente de saber cuánto se debe vender para no tener pérdidas, es decir, nos da una visión clara de dónde se debe partir para que su resultado no sea cero, esto es, sin ganancias pero tampoco con pérdidas. Si se desea cualquier cantidad de beneficios, deberán venderse más unidades que las calculadas.

## **F) LA PRODUCCIÓN**

Esta área, se enfocará básicamente a la fabricación del producto, y para poderlo fabricar es necesario que éste pase por ciertas fases o etapas. Describa cada paso que seguirá para fabricar el producto, desde la compra de las materias primas hasta que el producto ya haya quedado terminado. Analice los problemas que puedan surgir de esta área de producción; por ejemplo, ¿Podrá la empresa satisfacer la demanda? ¿Existen problemas de acceso a las materias primas? En caso de no poder satisfacer la demanda, podrá maquilar parte de la producción.

Dentro del área de producción es necesario que se haga un diagrama de la zona donde se encontrará el equipo de trabajo y la maquinaria que servirá para fabricar el producto.

Es importante que la distribución de la zona de trabajo sea de la mejor manera posible, esto con el objeto de maximizar el espacio disponible.

Es de vital importancia que señale el equipo o la maquinaria a utilizar, explicando su funcionamiento, características, importancia en el proceso, proveedores, nombre del equipo, refacciones, manejo de personal especializado, etc.

La producción trae aparejado el manejo del producto, esto es, la utilización de un posible almacén y los métodos de control para éste. Considere: ¿Será necesario guardar el producto en algún almacén o cuarto especial para este propósito? ¿Cómo se moverá y colocará para que no se dañe? Los métodos de control sirven, entre otras cosas, para determinar la materia prima que se tiene guardada o los productos en proceso o los productos terminados que hay en existencia.

Una vez que usted haya contestado a todas estas preguntas y las que se le puedan ocurrir; realícelas ahora sí, a sus amigos o asociados, ya que sus respuestas pueden hacer que no inicie el negocio o que por el contrario, lo lleven a la fama, fortuna e independencia.

Le sugiero que sea realista y lógico al responder y no se deje llevar únicamente por el entusiasmo y buena voluntad. Si al responder las preguntas, usted ve que el negocio no tiene mercado, expectativas de crecer o un buen futuro financiero; revise nuevamente la idea o analice una nueva.

Uno de los errores que comete el empresario al iniciar su negocio, es la ansiedad del individuo por comenzar. Este factor lo puede llevar tanto al éxito como al fracaso, si busca lo primero debe saber manejar la ansiedad, lo cual se hace por medio de la decisión. Existen ideas tontas que llegan a tener éxito, estas son impulsadas por la firme y extraordinaria decisión del empresario involucrado; de igual forma existen muy buenas ideas que fracasan debido a gente mal preparada.

El éxito en los negocios depende, no sólo de la decisión sino de la fortaleza física y mental en el inicio de un negocio. La labor del comienzo, serán horas largas de trabajo duro, frustración, desilusión, y habrá una corriente aparentemente interminable de "retos" que superar, que lo golpearán poniendo a prueba, así, su decisión.

Cuando ya haya dado inicio a las actividades del negocio, le recomiendo considerar la creación y protección de los bienes intelectuales de su empresa. Para la mayoría de los negocios la propiedad más importante es el nombre, seguido en importancia por el logotipo; otros bienes de esta naturaleza pueden incluir: los derechos de autor, las marcas registradas y las patentes de sus productos, servicios e incluso la publicidad y mercadotecnia de esos productos y servicios; debido a que la importancia de

estos bienes puede llegar a ser inmensa con el paso del tiempo, es necesario que los proteja desde el principio.

## 2.6 COMPRA DE UN NEGOCIO YA ESTABLECIDO

La compra de un negocio ya establecido o la adquisición de una franquicia son una buena manera de entrar a los negocios; sin embargo el trabajo a realizar es arduo y duro ya que se requiere hacer una investigación a fondo, la cual dependerá del tamaño y la naturaleza de la empresa.

En esta parte del capítulo, únicamente me concentraré a tratar el tema de la compra de una empresa en marcha, pues las franquicias serán estudiadas con posterioridad.

Existen muy buenas razones para adquirir un negocio ya establecido, como puede ser el que sea una idea muy lucrativa o porque es una buena oportunidad de compra y es lo que usted está buscando o porque tal vez busque minimizar el riesgo. Cualquiera que sea el motivo pregunte a su abogado, consultor, contador o amigos si le recomiendan la compra de dicha empresa.

Si dentro de sus expectativas está la de comprar una empresa ya establecida debe realizar primeramente una depuración de compra para después realizar un análisis de la empresa a adquirir.

La depuración de compra consiste en reducir a un número razonable el universo de posibles vendedores, este proceso dependerá de sus gustos y expectativas. El primer paso es analizar y comparar las empresas para identificar una o dos de las más deseables. Dentro de este análisis deberá averiguar la verdadera causa de la venta; no siempre las empresas se venden porque éstas tengan problemas o estén en bancarrota; muchas veces la causa de la venta son la edad o la salud de la persona o porque quizá se quiera emprender un nuevo negocio en otra parte del país.

Si se poseen las habilidades necesarias para administrar y dirigir una empresa, la bancarrota de la misma no siempre representa un problema o la búsqueda de una nueva empresa, por el contrario puede ser una muy buena oportunidad, pero debe de tener en mente que lleva tiempo y talento el revitalizar una empresa enferma.

A continuación daré algunos de los puntos más importantes que se deben de considerar en una transacción de este estilo:

1.- ¿Por qué el negocio está en venta?

Conocer las verdaderas razones de porque se vende la empresa no sólo le ayudará a negociar el precio sino le dará la idea de la experiencia y habilidades que se necesitan para continuar con el negocio.

Algunos aspectos a checar y evaluar en esta parte son:

1.1.- ¿Durante cuánto tiempo ha estado la empresa en venta?

1.2.- ¿Qué motivos tiene el dueño para vender? Sea cualfuere el motivo, usted debe confirmarlo.

1.3.- ¿Cuál es la situación fiscal de la empresa? Si el pago de impuestos no está al corriente, averigüe el motivo de ello y el por qué.

1.4.- Analice con sumo cuidado las ventas, costos y utilidades, no olvidando las cifras actuales, pasadas y las proyecciones de la empresa.

1.5.- ¿Cuál es la estructura legal de la empresa? Un sólo propietario, sociedad corporación o que otra. Es necesario que este seguro de que quien le vende la empresa tiene el derecho de hacerlo, libre de obligaciones.

1.6.- Examine y analice todos los documentos sobre antecedentes de la empresa. Obtenga información sobre registros financieros, fiscales, listas de clientes, inventarios, etc.

1.7.- Pregunte sobre la competencia, ¿quién es y dónde se encuentra?

1.8.- Evalúe los canales de distribución. Pregúntese si existe algún problema con los proveedores o con el acceso a la materia prima. Hable con los proveedores y clientes y asegúrese que la empresa tiene buena reputación.

1.9.- Existe algún trámite o negociación pendiente de realizar.

1.10.- La empresa tiene alguna complicación con licencias o con permisos.

1.11.- Las patentes o marcas están todas registradas, o existe algún problema con ellas.

1.12.- Analice la situación de las deudas de la empresa: a quién se le debe qué, a qué proveedores esenciales se les debe dinero, etc.

Ya investigadas las causas o motivos de la venta, debe realizar un análisis industrial, esto es, recabar la suficiente información sobre las características más importantes de las diferentes empresas o industrias que puedan ser comparadas y jerarquizadas. La información básica de cada empresa debe de incluir el tamaño de ésta; crecimiento histórico real; estimación del crecimiento futuro; utilidades; rentabilidad de la inversión; identificación del principal grupo de clientes; adecuación de los procesos y equipo de manufactura, y un entendimiento de las técnicas de distribución y ventas.

Gran parte de este tipo de información se encuentra disponible en asociaciones comerciales, cámaras de industria o comercio, informes de las casas de corredores, revistas comerciales o estadísticas.

Sus criterios de selección deben de ser concisos, bien dirigidos y específicos. Los criterios generales de selección pueden incluir entre otros aspectos:

- La empresa candidato debe ser líder en su ramo.
- El precio de compra no deberá de exceder de "X" millones de pesos.
- Las ventas pronosticadas por la empresa y las utilidades antes de impuestos deben de ser de "X" cantidad.

Al elaborar sus criterios de selección, hágalos siendo no tan idealista ni tan rígido; ya que de lo contrario sus elementos fundamentales pueden llegar a ser mutuamente excluyentes.

Una vez que se ha identificado una industria atractiva, puede iniciarse el análisis de cada compañía. La información debe de incluir una indicación sobre la participación de mercado; forma de propiedad; utilidades de la compañía; segmentos de mercado en que opera cada compañía, innovaciones dentro de cada empresa, etc.

El proceso de análisis de compra debe de estar bien estructurado, para lo cual le sugiero:

- A) Establecer objetivos,
- B) Elaborar un plan de trabajo,
- C) Recolectar información y
- D) Analizar y hacer conclusiones.

#### **A) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

El objetivo de un análisis de compra obviamente es determinar si el prospecto hará una buena compra para lo cual le sugiero preguntarse:

- 1.- ¿La industria de la compañía "X" es tan atractiva como parece ser?
- 2.- ¿Debería la compañía "X" ser recomendada para compra?

De ambas preguntas, es lógico, que se desprenderán tantas preguntas como usted quiera averiguar; por ejemplo:

- ¿Cuál será el tamaño actual de la empresa? ¿Con qué rapidez ha crecido en los últimos tres años? ¿Qué tasa de crecimiento ha sido pronosticada para los próximos cinco años? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son las participantes en el mercado potencial? Si la empresa a comprar ofrece varios productos o servicios pregunte: ¿Qué tipo de producto o servicio crece con mayor rapidez? ¿Qué participación de mercado tiene cada segmento?

¿Cuál es la imagen de la empresa candidato frente a los clientes, al público en general, distribuidores o competidores?

¿Cuál es el futuro de ventas en los próximos cinco años? ¿Se espera mejore o empeore su posición dentro de la industria?

- ¿Cuál es la capacidad de producción? ¿En qué medida son eficientes los sistemas de producción y distribución de la empresa? ¿El equipo de producción es moderno, eficiente y está bien conservado? ¿Es adecuado el control de materiales, de inventarios, etc.? ¿Qué oportunidades importantes existen para mejoras?

- ¿Funciona correctamente el sistema de comercialización y de planeación de mercado de la empresa? ¿Los pronósticos de venta? ¿El servicio a los clientes?

- ¿Cuál es la posición financiera de la empresa? ¿Cuentas por pagar y por cobrar? ¿Cuentas incobrables? ¿Financiamiento a corto y largo plazo?

## **B) ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO**

La elaboración del plan de trabajo consiste o está ideado para asegurar que la relación de preguntas sea exhaustiva, eficiente y contestada con exactitud.

El plan de trabajo debe contemplar el análisis externo e interno de la empresa candidato. El análisis externo incluye entrevistas a clientes y no clientes, concesionarios, distribuidores, competidores. El análisis interno se relaciona con entrevistas a la administración de la empresa y a la revisión de archivos internos.

Con el objeto de que sus preguntas sean concisas y concretas se sugiere elaborar una guía de entrevista para cada fuente importante de información.

## **C) RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

Una vez elaborada la guía de preguntas, es importante saber dónde se va a encontrar esa información, por lo cual le aconsejo acudir a la empresa candidato y al público en general. Por ejemplo, la recabación de información del público debe de incluir datos de asociaciones comerciales; información de revistas comerciales; literatura del producto y/o el servicio; listas de distribuidores y de precios; antiguos empleados de la empresa; clientes; expertos industriales; proveedores; distribuidores y representantes, así

como cualquier persona que tenga un conocimiento importante de la empresa o el mercado.

La información de la empresa debe de incluir documentos internos; memoranda; publicaciones; informes administrativos; planes a corto, mediano o largo plazo; registro de ventas y contables; pronósticos; registros de inventarios, etc. De igual forma debe de recabar información a los gerentes de cada área funcional o al personal que labore en la empresa.

#### **D) ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES**

El propósito del proceso de la empresa candidato es la identificación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Durante el transcurso del análisis toda esta información debe ser clasificada. Por ejemplo, revise toda la información de imagen de la empresa candidato; tal como ha sido descrita por los clientes puede ser analizada y comparada con la imagen captada por los competidores.

Este proceso de clasificación y organización nos conducirá a conclusiones en relación a la empresa, como puede ser la recomendación de compra o la negativa de la misma.

#### **2.6.1 ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO**

El vendedor ofrecerá su negocio por determinado precio y le dará la oportunidad de examinar los documentos y demás información. Por supuesto, el vendedor trata de obtener lo máximo por su empresa.

El precio estará basado en el valor que tiene en el mercado los activos del negocio más una cantidad establecida por el valor de la capacidad de generar ganancias. Este último valor se conoce como prestigio. Se determinarán acertadamente el valor de los activos y las ganancias anuales esperadas, una vez que se determinen estos factores, se podrá establecer un precio justo de oferta para la empresa.

Una vez hecho este análisis, puede estar de acuerdo con el vendedor y de cualquier manera, intentar pagar menos mediante negociaciones, o puede no estar de acuerdo con los valores establecidos y con los documentos de venta del vendedor, el costo de producción, el margen de utilidades, etc.

Conforme a la práctica seguida en la empresa, así como en la administración de ésta, se señala el siguiente método para llegar a un precio justo <sup>9</sup>:

- a) Inversión requerida para comprar el negocio.
- b) Calcule cuánto obtendría con esta cantidad si la invirtiera en otra parte.
- c) Agréguele al ingreso del inciso b, la cantidad de su salario anual actual a la cual estaría renunciando para administrar la empresa; esta cantidad le dará su poder total de ingresos.
- d) Compare las ganancias comerciales proyectadas por el vendedor con su capacidad total de ganancia.
- e) Este valor es la capacidad de ganancia del negocio.
- f) Multiplique esta capacidad de ganancia (inciso e) por 5 en un negocio bien establecido, por 3 si tiene alguna preocupación del negocio o por 1 si el negocio solamente ha estado en el mercado por un año.
- g) Sume el resultado, al valor de los activos del negocio, y de esta manera obtendrá el precio justo por el cual usted podrá comprar la empresa.

#### **EJEMPLO:**

Una empresa con activos de 600 millones, produce \$ 180 millones.

- a) Inversión requerida: \$ 600 millones.
- b) Supongamos que invierte dichos \$ 600 millones a una tasa del 10%, por lo cual obtendría de rendimiento \$ 60 millones.
- c) Rendimiento obtenido más el salario anual que dejaría de ganar:  
 $\$60'000,000 + \$90'000,000 = \$150'000,000$   
 Esta cantidad representa el poder total de ingresos o la capacidad total de ganancia.
- d) Comparar las ganancias proyectadas por el vendedor con la capacidad total de ganancia de la empresa.  
 $\$180'000,000 - \$150'000,000 = \$30'000,000$   
 Los 30 millones representan la capacidad de ganancia anual adicional de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{e) } (30'000,000) (5) &= 150'000,000 \\ (30'000,000) (3) &= 90'000,000 \\ (30'000,000) (1) &= 30'000,000 \end{aligned}$$

f) Una vez que haya multiplicado la capacidad de ganancia del negocio por el factor que usted haya considerado, sume el resultado al valor de los activos.

$$\begin{aligned} 600'000,000 + 150'000,000 &= 750'000,000 \\ 600'000,000 + 90'000,000 &= 690'000,000 \\ 600'000,000 + 30'000,000 &= 630'000,000 \end{aligned}$$

Cualquiera de estas tres cantidades representará el precio al cual usted podrá comprar la empresa.

## 2.6.2 CIERRE DE LA NEGOCIACION

Una vez que usted y el vendedor hayan acordado el precio, puede dar poder a su abogado para efectuar el contrato. Un contrato favorable de la transacción debe de incluir:

- 1.- Propiedad total de la empresa.
  - 2.- Buenos términos de pago. Recuerde que necesitará capital de operación extra, así que asegúrese que su flujo de caja sea adecuado.
  - 3.- Protección contra las declaraciones falsas del vendedor.
  - 4.- Un convenio que impida que el vendedor compita con usted y una provisión que le brinde protección durante el tiempo en el que se firma el contrato hasta el momento en que se realiza el negocio.
- Esta acción impide que un vendedor deshonesto acabe con los activos del inventario con una venta de "realización por cierre del negocio" o por destruir el prestigio que usted ya ha pagado.
- 5.- Una cláusula de cómo y cuándo el comprador se irá familiarizando con la empresa.

Si usted decide el comprar la empresa no olvide la cuestión de los pasivos, ya que éstos no se pierden o se dejan de pagar por el hecho de que la empresa cambie de dueño; por el contrario, así como usted compra activos también adquiere sus deudas. Una de las maneras de determinar el monto de dichos pasivos es analizando los balances, así como también el realizar una auditoría fiscal, la cual tiene como propósito determinar el

monto de la deuda fiscal; ya determinada se pagarán los impuestos correspondientes y dicha deuda será olvidada para siempre.

Cada transacción de compra y venta tiene sus propias particularidades y la cuestión del dinero no siempre debe ser el aspecto decisivo tanto para el comprador como para el vendedor. Así por ejemplo, el vendedor probablemente pueda aceptar un precio un poco más bajo en favor de que el comprador acepte y contrate a los empleados que consideren mantengan la calidad en el producto o en el servicio. Por otro lado, quizás el comprador, pueda aceptar un precio más alto, esto debido probablemente a que no tendrá que empezar de cero. En sí, el precio final de la transacción dependerá no sólo de sus motivaciones sino de la manera de cómo usted entienda y aprecie lo que está comprando.

## 2.7 FRANQUICIAS

Esta parte de la tesis, las franquicias, se escribió no sólo por la necesidad de información que requieren los empresarios sino también por ser una de las formas de negocio de su vida.

Cuando se habla de franquicias usualmente se piensa en comida rápida, pero éstas son, hoy por hoy, como muchos autores lo mencionan, el negocio del siglo XXI y se han manifestado en los últimos años como el sistema de negocios más explosivo y dominante que abarca no sólo comida rápida sino imprentas, gimnasios, tiendas de artículos de computación, entre otros.

La decisión de adquirir una franquicia o ser franquiciante debe de estar basada como cualquier otra forma de negocio, en principios sólidos y confiables y no únicamente en motivaciones emocionales.

Básicamente una franquicia es "un sistema de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominado franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias para la efectiva y consistente operación de un negocio" 10

Los elementos de una franquicia son los siguientes:

1.- El Franquiciante.- que es aquel empresario o empresa establecida que desarrolló sus métodos de producción y administración, así como una campaña de publicidad y de estabilización de la imagen corporativa. Es decir, es aquella empresa que con todos estos elementos busca expandir su negocio mediante la intervención de nuevas

empresas, de nuevos empresarios independientes que cuenten con un capital para invertir y ser intermediarios en la expansión de la distribución.

2.- El Franquiciatario.- que es el empresario independiente que acepta utilizar al máximo los conocimientos técnicos y compartir dicha publicidad. El franquiciatario es una persona o grupo de personas que tienen el interés de ser sus propios jefes, de tener su propio negocio y sobre todo que cuentan no sólo con cierto capital para invertir sino que cuentan con el tiempo y conocimientos necesarios del área donde se quiera invertir.

3.- De estos dos elementos, el franquiciante y el franquiciatario, se desprende un tercer elemento llamado "Franchise Fee" o costo inicial.

Esta forma de negocio implica que el adquirente participe con una inversión inicial para sufragar o amortizar los costos de desarrollo de la empresa; esto es, el Franchise Fee es un pago que se le hace al franquiciante para poder utilizar sus sistemas, sus conocimientos y sobre todo el derecho de usar su nombre.

Además de este pago, regularmente las franquicias traen aparejado un pago mensual por regalías y por publicidad, es decir, es el pago mensual de un porcentaje sobre las ventas, el cual compensa la transmisión de conocimientos técnicos y la participación e incremento en la publicidad del mencionado negocio.

### 2.7.1 VENTAJAS DE UNA FRANQUICIA

Para la gente que posee negocios pequeños en experiencia, el comprar una franquicia puede ser un regalo de Dios; ya que una franquicia ofrece una fórmula de éxito debido a que el riesgo de fracasar se minimiza, se mantiene al día en las novedades tecnológicas, recibe el soporte de un gran negocio, intercambia experiencia con otros franquiciatarios y obtiene el acceso a la publicidad en los medios masivos que de otra forma difícilmente pudiera obtener. Otra de las ventajas, y no por eso menos importante es que el franquiciante ayuda a obtener un porcentaje del dinero necesario para la compra o arranque del nuevo negocio, es de vital importancia este aspecto ya que el obtener un préstamo para cualquier negocio es cosa difícil y a veces hasta molesto.

Al comprar una franquicia, usted automáticamente se une a una comunidad hecha por gente que opera el mismo negocio y que juntos pueden aprender uno del otro, aunado a que se adquiere entre otros elementos los siguientes:

- Seguridad del éxito.
- Territorio de operación.
- Publicidad y promoción.

- Nombre e imagen corporativa.
- Manuales de procedimientos y organización.
- Asesoría y asistencia en mercadotecnia.

### 2.7.2 DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA

Pudiera parecer a simple vista que la compra de una franquicia en todos los aspectos tiene lados positivos, pero como en cualquier forma de negocio que se trate, existen pros y contras, ventajas y desventajas; las primeras han sido enunciadas anteriormente.

Uno de los contras de tener una franquicia comparada con la de tener su propio negocio es de entregar las regalías cada mes a la casa matriz. Por lo cual me pregunto, ¿no valdría la pena pagarlas si por ello se tiene casi la seguridad de éxito y la experiencia de una empresa con nombre?

Si piensa en adquirir próximamente una franquicia deberá responder a ésta y a otras muchas más preguntas para tener la certeza de que su decisión es la correcta.

Una segunda desventaja es el sacrificar su libertad o independencia, es decir, cuando se adquiere un tipo de negocio de esta naturaleza, su propio éxito depende en gran parte de la reputación de la compañía y para que usted tenga éxito como franquiciatario deberá seguir las pautas de la empresa para ofrecer servicios y productos de calidad de manera uniforme. La compra de una franquicia implica el adherirse a los manuales de sistemas y procedimientos y no a sus sentimientos en la forma de operar un negocio.

Las ventajas que otorga el adquirir una franquicia no lo dan todo ya que se piensa que la franquicia hace al empresario de la noche a la mañana, sin que éste tenga que asumir ninguna responsabilidad en el funcionamiento de la empresa. Por ello, se debe de tener cuidado al decidir formar parte de una franquicia ya que en cualquier tipo de negocio, el emprendedor debe de conocer su mercado, poseer experiencia en el ramo al que se quiera dedicar y, sobre todo, tener una clara noción de la cultura de servicio y calidad; sabiendo ante todo trabajar en equipo ya que se forma parte de una sólo empresa.

En resumen, usted deberá trabajar como en todo, arduamente así como deberá de seguir sistemas y formas de hacer negocios; si se es una persona espontánea con un fuerte sentido de la innovación y con talentos creativos, las franquicias

probablemente no son para usted. Si no quiere hacer negocios con ciertos métodos y controles establecidos no compre una franquicia.

### **2.7.3 COMO ELEGIR Y COMPRAR UNA FRANQUICIA**

#### **A) ELECCIÓN DEL GIRO**

El primer paso es seleccionar el tipo de negocio o negocios que le gustaría tener y conseguir toda la información que pueda sobre ese tipo de negocio.

Es importante que la elección del giro sea lo más definida posible, por ejemplo, si se opta por una franquicia en el ramo de restaurantes, decida a que subopción se va a dedicar (comida rápida, restaurantes de carnes, pescados y mariscos, comida internacional, restaurantes bar, etc.).

Al estar en busca de la información ponga especial atención en la demanda del mercado, en las tasas de crecimiento de la industria, en la etapa del ciclo de vida del producto o servicio, datos sobre la población, etc.

El contar con la mayor información posible hará que los pasos siguientes a la elección o compra de una franquicia sean más fáciles.

#### **B) EN BUSCA DE OPORTUNIDADES DE FRANQUICIAS**

Cuando se haya encontrado una industria o negocio atractivo, investigue quiénes venden franquicias de dicho tipo de negocio. El obtener información de todas las franquicias del ramo que haya elegido es de gran importancia porque le ayuda a conocer aspectos de gran interés como puede ser: entrenamiento, costo, calidad y precio de los productos o servicios, capacitación, utilidades, mercado, publicidad, competencia, etc.

Existen numerosas maneras de localizar la información y oportunidades de franquicias como pueden ser: periódicos especializados, directorios de franquicias, libros sobre temas de franquicias, la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., quien a su vez publica mensualmente su órgano informativo Notifranquicias.<sup>11</sup> Así mismo muchas veces se da en México o en otras partes del mundo la feria o exposición de franquicias, en la

cual los franquiciantes dan a conocer los aspectos más importantes y relevantes acerca de sus empresas.

Después de haber obtenido toda la información de las franquicias existentes del ramo elegido, reduzca su campo de interés a un número restringido de franquicias, para que posteriormente pueda compararlas e investigarlas. Esta investigación, desde luego, debe incluir un examen minucioso y una comprensión plena de todos los documentos que le proporcionen, así como de los dueños de ésta. De esta manera puede conocer cualquier factor negativo sobre los dueños o la franquicia misma.

De igual manera usted mismo debe ser analizado, esto con el propósito de determinar que tanto coinciden sus características personales con las que se requieren para tener éxito en ese campo. Debe de autoevaluar sus metas, esfuerzos e intereses antes de decidirse por una compañía en específico.

### C) EVALUACIÓN DE LA FRANQUICIA

Una vez hecho el análisis de la información y el haber decidido que probables franquicias adquirir, le recomiendo evaluar lo siguiente:

- Investigue y evalúe aspectos de la compañía tales como: ventas de años pasados, costos, utilidades, imagen, reputación de la franquicia en otros países y en el que la piensa adquirir, la ética de la compañía, etc.

- El territorio

Este punto puede ser crítico ya que una mala elección le puede llevar al fracaso. Evalúe: esta claramente definido el territorio, tiene opciones de expansión, existe o hay competencia en el territorio que le interesa, etc.

- El mercado

Analice el producto y el consumidor; ¿su producto depende de un cliente o territorio en específico? ¿a qué tipo de cliente se dirige? ¿cómo reaccionará el cliente a su producto?

- El Franchise Fee

Es importante que se aclaren los términos que cubren o abarca el franchise Fee, tales como: publicidad, promoción, anuncios locales o nacionales, decoración del establecimiento, equipo, asistencia técnica, y posibles imprevistos, entre otros.

- Costos y gastos extras

Discuta y considere los costos de operación adicionales que tal vez requiera cuando existan meses de ventas y utilidades bajas. pregunte así mismo si existen algunos otros gastos, como puede ser la ayuda profesional de vendedores, gerentes, contadores, etc.

- Financiamiento y utilidades

¿Qué porcentaje de los beneficios tendrá que pagarle al franquiciante y bajo qué términos? ¿Es ese porcentaje razonable cuando todavía no se obtienen las utilidades esperadas? ¿Se requiere del franquiciante en los casos de pedir probables préstamos?

Pregunte que le muestren los estados financieros de otras franquicias que operan en el mismo nivel en que usted se encuentra.

- Evaluación personal

¿Esta usted contento y satisfecho con la gente que ha tratado? ¿Ha entendido todos los términos que abarca la franquicia?

La franquicia que adquiera va a ser su futuro, así que este seguro de cualquier pago y trato que refice ya que la duda puede traerle en un futuro consecuencias inesperadas.

- El contrato

Antes de firmar el contrato, revise cada cláusula con un abogado que tenga experiencia en esta área. Analice cada cláusula con sus posibles repercusiones. Un contrato de franquicia que no se incline fuertemente en favor del propietario es verdaderamente raro. Recuerde que el contrato es lo que le dará la seguridad sobre la compra de una franquicia.

## CAPITULO III

### 3.1 EL FINANCIAMIENTO

Una de las partes más importantes para la creación o expansión de una empresa, es el financiamiento.

Financiar, que equivale a costear, apostar, sufragar, desembolsar, contribuir, sostener; es lo que inyecta en lo económico una empresa o negocio; motivo por el cual en este capítulo se verá la forma en que la empresa puede obtener fondos para sus sostenimiento.

Obtener financiamiento, frecuentemente es la labor más crítica y difícil cuando se empieza una empresa, se intenta expandir, o mantener una ya establecida. A pesar de que los recursos financieros son un aspecto muy importante, estos por sí solos no son el motor de la empresa, sino que deben de estar conjugados no sólo con el trabajo sino con el esfuerzo del empresario, para que junto con el análisis del mercado se den los frutos que la compañía espera.

Las exigencias de fondos para una empresa que inicia y para una ya existente son similares, sin embargo los factores que se tienen en cuenta para obtener financiamiento para los dos tipos de empresas son diferentes. Las empresas nuevas no tienen una trayectoria que respalde su solicitud de fondos, no así las ya establecidas.

Para solicitar financiamiento o poder pedir un préstamo es necesario primeramente hacer proyecciones de mercado y estados financieros proforma, esto con el objeto de poder proporcionar testimonios de que los productos o servicios que su empresa ofrece u ofrecerá se puedan vender. Igualmente se requiere realizar una evaluación técnica y administrativa, esto con el propósito de brindarle al intermediario financiero aspectos cualitativos sobre el desempeño y funcionamiento de su empresa.

Las proyecciones de mercado como los estados financieros proforma deberán ir ligados al tipo de empresa que se tenga o se quiera poner, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma variarán de una empresa a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable no sólo el conocimiento amplio de la empresa sino en la industria en la que usted se desenvuelve.

Las proyecciones de mercado deben de presentar la información sobre a dónde y quién se le venderá, así como la información sobre la competencia existente y

estimar todos los ingresos ya sean los provenientes de ventas y de otros ingresos como pueden ser los aumentos de capital o préstamos y operaciones financieras. La información administrativa debe de contener un panorama sobre la forma de organización, su estructura, número de empleados y funciones. La parte técnica debe tener un bosquejo de la forma de producción o fabricación del producto, la capacidad instalada, tipo de maquinaria, etc.

Es también importante estimar todos los costos y gastos y junto con las ventas poder estimar los estados financieros proforma o proyectados.

Es primordial que las proyecciones que se hagan sean lo más real posible ya que muchas empresas abren y después cierran porque no están capacitadas a desarrollar y mantener un volumen de ventas suficiente para cumplir con los gastos y costos y mucho menos para generar ganancias.

Aunque es difícil proyectar de manera confiable, esto, de todas formas se debe de realizar, ya sea con la experiencia propia o con la de otros.

Las proyecciones deben de incluir el tiempo que le tomará a la empresa el desarrollar un volumen de ventas como para generar utilidades.

La empresa debe de reconocer todos estos hechos y determinar la cantidad de dinero requerido para financiarse. Cada empresa es diferente, pero casi siempre y en un momento dado necesitará fondos para desarrollarse, éstos deben de obtenerse de la fuente que le proporcione mayores ventajas, tales como que los plazos estén de acuerdo con la capacidad de pago del negocio, para lo cual la mejor herramienta será el manejo de flujos de caja periódicos, indicando todas las entradas y salidas de efectivo y así prever el pago de capital requerido.

El capital inicial de una empresa desde luego, lo deben de aportar los propios dueños o accionistas y esto es lo más conveniente ya que no tiene costo ni plazo determinado. Al iniciar una empresa, se debe de evaluar a los posibles socios, considerando no sólo su personalidad sino también su reputación.

Los posibles socios pueden exigir una participación en el negocio y en la administración, otros quizás, querrán un mayor control y otros pueden ser deshonestos. Si tiene que asociarse con alguien asegúrese de que usted mantiene la mayor parte del patrimonio de la empresa.

Cuando por algún motivo los socios no están en posibilidades de aportar el capital que se requiere, se tendrá que recurrir a capital externo, el cual puede darse vía efectivo o crédito de bienes y servicios.

La empresa que tenga un nivel adecuado de endeudamiento será la que crezca sanamente, y este nivel se dará por la capacidad de la empresa de generar efectivo; sin olvidar en tomar en cuenta los imprevistos ciclos de todas las empresas.

Como se mencionó, la empresa debe de saber qué tipo de financiamiento requiere, ya que muchas veces se tiene la costumbre de financiar con créditos a corto plazo necesidades de mediano o largo plazo.

Para tener una mejor comprensión del tipo de financiamiento que puede necesitar una empresa de acuerdo a sus necesidades y perspectivas, detallo a continuación algunas de las fuentes de financiamiento existentes.

### **3.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

#### **3.2.1 FINANCIAMIENTO BANCARIO**

El crédito o préstamo bancario ocupa una posición muy importante dentro de las empresas, ya que los bancos proporcionan el crédito marginal que permite a las empresas expandirse más rápidamente de lo que sería a través de las utilidades retenidas. Un préstamo obtenido de un banco por una empresa, no es diferente, en principio, de un préstamo obtenido por una persona física.

El préstamo se obtiene firmando un pagaré convencional, el cual especifica:

- 1) La cantidad de dinero prestada,
- 2) El porcentaje de la tasa de interés,
- 3) La forma de reembolso de la cantidad prestada, la cual puede señalar una suma acumulada o una serie de anualidades.
- 4) Cualquier colateral que pudiera usarse como garantía para los préstamos, adicional a la garantía propia, y
- 5) Otros términos y condiciones sobre los cuales puedan haber convenido el banco y el prestatario.

Un crédito bancario se concede normalmente mediante la extensión de una línea de crédito, que es un arreglo formal entre el banco y el prestatario, en el que se indica el tamaño máximo del préstamo que el banco concederá al prestatario.

Es conveniente aclarar que el hecho de que una persona física o moral sea de amplios recursos económicos, no necesariamente le dan la capacidad, ya que estos bienes deben de ser productivos y no solamente el hecho de poseerlos.

A continuación menciono la documentación requerida para solicitar un préstamo: <sup>12</sup>

a) Información financiera actual.- La información financiera que se presenta a la institución bancaria no debe tener una antigüedad mayor a tres meses de la solicitud del préstamo y de dos ejercicios anteriores completos. Los estados financieros que se deben de presentar son el balance general, el estado de resultados y el estado de costo de producción y ventas, adicionando a dichos estados, una relación analítica de las cuentas principales de los estados financieros.

Si se es propietario de inmuebles se deben de proporcionar los datos del registro público de la propiedad, como son: número de registro, libro, volumen, sección fecha y ciudad. Esto con el objeto de llevar en forma rápida y fehaciente la verificación y análisis de su situación actual.

b) Información financiera proyectada.- Los estados financieros proyectados (balance general, estado de resultados y estado de costo de producción y ventas) sólo se presentarán en el caso de solicitar créditos a mediano y largo plazo, por el periodo que se solicite.

c) En caso de ser persona moral, se presentará la escritura constitutiva, así como cuando existan modificaciones a ésta, también deben de presentarse.

d) Poderes.

e) Carta donde se especifique el proyecto de inversión y cotizaciones de lo que se va a adquirir, o el programa de inversión.

f) Balance general y estado de resultados del aval; con antigüedad no mayor a tres meses, detallando las propiedades del inmueble.

### **3.2.1.1 TIPOS DE CRÉDITO BANCARIO**

#### **3.2.1.1.1 CRÉDITOS A CORTO PLAZO**

Estos créditos son concedidos con un plazo de pago máximo de un año y generalmente se otorgan sin contrato, destacándose dentro de ellos, los descuentos, préstamos quirografarios o directos, préstamos directos con garantía colateral y prendarios. En la actualidad la práctica bancaria puede concederlos a un plazo de 30 a 90 días máximo.

##### **3.2.1.1.1.1 PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO**

El préstamo quirografario consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada, la cantidad recibida más los intereses correspondientes.

Este tipo de crédito sirve para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo, más sin embargo, como es un crédito de corto plazo, no se puede emplear para financiar la adquisición de activos fijos, capital de trabajo permanente, reestructuración o pago de pasivos o construcción de casas o edificios, ya que a mediano o largo plazo le ocasionaría a la empresa problemas de liquidez.

En el préstamo quirografario se tiene como garantía únicamente la firma de la empresa o del dueño de ésta; es un crédito caro ya que normalmente se paga una comisión de apertura y los intereses se cobran por adelantado. El plazo que se acostumbra es de 90 días, aunque se puede otorgar un plazo mayor, el cual dependerá del ciclo operativo del cliente.

##### **3.2.1.1.1.2 PRÉSTAMO PRENDARIO**

Consiste en proporcionar recursos a una persona física o moral, equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se entrega en garantía.

Es utilizado este tipo de préstamo para comprar materia primas o vender productos terminados. Para poder llevar acabo este tipo de crédito se requiere la participación de una almacenadora en donde estén las existencias, la cual expide Certificados de Depósito y Bonos de Prenda con un valor determinado.

Este préstamo se negocia en la institución de crédito en donde se toman generalmente al 70% de su valor para darle el préstamo, o en ocasiones este porcentaje puede variar.

Este tipo de crédito se concede a un plazo que deberá estar en función del ciclo de operaciones de la empresa y que no exceda de 180 días.

#### **3.2.1.1.1.3 DESCUENTOS**

Mediante estas operaciones el banco permite a los clientes obtener los recursos en forma anticipada al adquirir documentos en propiedad (letras de cambio o pagarés), provenientes de operaciones mercantiles. El banco cobra los intereses y la comisión por anticipado; el plazo que se concede generalmente es de 90 días, aún cuando en ocasiones el plazo máximo puede ser de 180 días.

#### **3.2.1.1.1.4 PRÉSTAMOS DIRECTOS CON GARANTÍA COLATERAL**

Esta modalidad consiste en que el préstamo se garantiza mediante títulos de crédito y otros documentos (letras de cambio, pagarés, facturas o contrarrecibos), propiedad del solicitante, que actúen como amparo colateral al préstamo solicitado. Generalmente el monto del crédito alcanza un 70 % del valor nominal de la garantía entregada. se dispone de un plazo máximo de 90 días, el cual en situaciones especiales puede ser mayor.

#### **3.2.1.1.2 CRÉDITOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Estos créditos se formalizan bajo contrato y operan a plazos de un año o más. Entre los principales se encuentran los siguientes:

##### **3.2.1.1.2.1 CRÉDITO DE HABILITACIÓN O AVÍO**

Es un crédito para el financiamiento de materias primas y materiales o en sí para la adquisición de activos circulantes y para el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa.

El crédito de habilitación o avío apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura y por consecuencia no se aplica a las actividades comerciales.

Quedan garantizados con las materias primas y materiales adquiridos y con los productos que se elaboran; en ocasiones puede negociarse con avales o bien con garantías hipotecarias según la situación de la empresa. Su formalización es

mediante un contrato de apertura de crédito, en el que se especifican las condiciones bajo las cuales se otorga. Su plazo máximo conforme lo establece la ley es de 3 años.

#### **3.2.1.1.2.2 CRÉDITO REFACCIONARIO**

Este tipo de crédito se utiliza para la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcción, ampliación y modificación de naves industriales.

El crédito refaccionario debe amortizarse con la generación de recursos de la empresa (utilidades) y es mediante pagos mensuales de capital o intereses. Tiene como garantía los nuevos bienes que se adquieren con el crédito y en su caso garantías adicionales a satisfacción de la institución pudiéndose hipotecar sobre unidades industriales o hipotecar sobre bienes inmuebles.

El plazo del crédito refaccionario estará en función de la inversión, capacidad de pago y generación de recursos del proyecto. Usualmente su plazo es de 5 años, aunque por ley, éste podrá ser mayor. Se debe de entregar el programa de inversión detallado, acompañado de copia de las cotizaciones de lo que se vaya a adquirir. También se entregarán estados financieros proyectados donde conste la nueva inversión con el beneficio del crédito.

#### **3.2.1.1.2.3 PRESTAMO CON GARANTIAS DE UNIDADES INDUSTRIALES**

Es un crédito a mediano y largo plazo que deberá ser invertido en el fomento de operaciones propias de la empresa, como inversiones en Activo Fijo (excepto inmuebles), necesidades de capital de trabajo, e inclusive para la consolidación de pasivos.

Por tratarse de un crédito destinado a inversiones permanentes, el plazo estará en función de la inversión, capacidad de pago y generación de fondos del proyecto; su plazo será hasta por 7 años aunque por disposiciones de ley, éste podrá ser mayor.

Este tipo de préstamo se liquidará mediante pagos mensuales de capital e intereses; teniendo como garantía todos aquellos elementos materiales, muebles o inmuebles, considerados en su unidad industrial y además podrá comprender el dinero en caja y los créditos a favor de la empresa, nacidos de la operación normal del acreditado.

#### **3.2.1.1.2.4 CRÉDITO SIMPLE**

Por medio de este crédito, se pone a disposición del acreditado determinada cantidad de dinero, de la cual podrá disponer una sola vez. El crédito simple puede ser con garantía real o un crédito respaldado únicamente por la persona o empresa acreditada. En ambos casos el crédito se puede destinar a inversiones de activo fijo, necesidades de capital de trabajo, consolidación o reestructuración de pasivos, para facilitar las operaciones de compra-venta y otros.

Este tipo de operación, se lleva a cabo cuando es necesario introducir condiciones especiales en el crédito, que no son contemplados en préstamos quirografarios o descuentos.

Cuando no se cuente con garantía real, el plazo será de 180 días, pudiéndose renovar por otro periodo igual, hasta por un máximo de 360 días, siempre y cuando se haya cubierto por lo menos la mitad de su importe. En caso de existir la garantía real, podrá otorgarse plazo mayor de un año, el cual será en función al tipo de operación que se realice.

El crédito simple podrá estar garantizado ya sea por la firma de la persona o empresa acreditada; o bien por una garantía de tipo prendaria o hipotecaria, sobre bienes del acreditado o de terceros otorgantes de garantía.

#### **3.2.1.1.2.5 CRÉDITO PUENTE**

Este tipo de crédito se otorga provisionalmente al acreditado para que pueda satisfacer sus necesidades inmediatas, en tanto que le tramitan su crédito definitivo.

### **3.2.2 FINANCIAMIENTO NO BANCARIO**

#### **3.2.2.1 ARRENDAMIENTO PURO Y FINANCIERO**

### 3.2.2.1.1 EVOLUCIÓN

Las primeras arrendadoras financieras aparecieron en México en la década de los sesentas y recibieron una buena acogida del parte del público que atendían, ya que ofrecían ventajas importantes. Por una parte cada arrendadora contaba entre sus socios con un banco extranjero de primera categoría; lo que permitía ofrecer recursos en dólares a empresas medianas y pequeñas que de otra forma no hubieran tenido acceso al crédito internacional. Por otra parte, y desde un punto de vista fiscal la totalidad de las rentas que cobraban las arrendadoras eran deducibles.

Con todas estas ventajas las arrendadoras crecieron en forma estable aunque moderada, ya que la falta de reconocimiento oficial les daba una imagen pública de agentes de moralidad dudosa que ayudaban a eludir obligaciones fiscales. Asimismo, las arrendadoras nunca utilizaron la publicidad y se contentaban con la escasa clientela que les allegaba su labor de promoción. La desaparición, en 1978, de poder deducir la totalidad de la renta que periódicamente liquidaban los arrendatarios, contribuyó también a reducir el ritmo de crecimiento de la actividad.

Pero los momentos más dramáticos de las arrendadoras estaban aún por llegar. La crisis económica surgida en el país a partir de 1982, representó para las arrendadoras una verdadera prueba de fuego, de la que lograron sobrevivir sólo las más sólidas y organizadas.

Por una parte el volumen de operaciones contratadas se derrumbó, ya que por definición el mercado de arrendamiento financiero es una función de la inversión pública y privada, pero además desapareció la situación de equilibrio que vivían las arrendadoras, en la que recibían un flujo constante de dólares procedente de su socio extranjero, mismo que canalizaban hacia un mercado relativamente cautivo representado por las empresas medianas y pequeñas.

Finalmente, y dado que la mayor parte de la cartera de las arrendadoras estaba denominada en dólares, las sucesivas y violentas devaluaciones de la moneda generaron una voluminosa cartera vencida que requirió de varios años y grandes esfuerzos de arrendadores y arrendatarios para su eliminación.

El momento más profundo de la crisis se situó en 1984 cuando la mayoría de las arrendadoras resintió fuertes pérdidas, algunas de ellas registraron capitales contables negativos y otras más desaparecieron.

Las empresas sobrevivientes tuvieron que hacer grandes esfuerzos de reestructuración y readaptación a las nuevas circunstancias del entorno que las rodea, el cual cambió en forma radical. Desde su situación jurídica en la que son ahora reconocidas como organismos auxiliares de crédito, la clientela que atienden que además de la empresa mediana y pequeña incluye ahora corporaciones de gran tamaño, y hasta los recursos que utilizan, que en lugar de dólares son ahora pesos proporcionados por la captación directa de recursos del público mediante la emisión de sus propios valores colocados con el público inversionista; las compañías de seguros y los proveedores, todo el marco de actividad se ha visto profundamente modificado y las arrendadoras de hoy tienen poca semejanza con las empresas originales a que me he referido.

### 3.2.2.1.2 DEFINICIÓN DE ARRENDAMIENTO PURO Y FINANCIERO

El arrendamiento financiero es "un contrato mediante el cual las arrendadoras se comprometen a otorgar el uso o goce temporal de un bien al arrendatario, ya sea persona física o moral, obligándose este último a pagar una renta periódica que cubra el valor original del bien, más la carga financiera, y los gastos adicionales que contemple el contrato".<sup>13</sup>

Al vencimiento del contrato, la arrendadora, con base en el artículo 27 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, y a elección del arrendatario aplica una de las diferentes opciones terminales que se establecen:

- Transferir la propiedad del bien, mediante un pago inferior al valor del mercado, al momento de realizar la operación.

- Prorrogar el contrato estableciendo pagos inferiores al que se fijó durante el plazo inicial del contrato.

- Obtener parte del precio por la enajenación a un tercero del bien objeto del contrato.

Al igual que en la modalidad del arrendamiento financiero, en las operaciones de arrendamiento puro se establece mediante contrato, el uso o goce temporal de un bien, pero con la diferencia de que no existe opción de compra al término de la vigencia del contrato. Por tanto, la arrendadora de su preferencia no contrae obligación alguna de enajenar el bien, ni de hacerle participe al arrendatario del importe de la venta que se haga del bien a un tercero.

En el caso de que al término del contrato exista un contrato de compra-venta del bien entre arrendador y arrendatario, el bien tendrá que ser enajenado al valor comercial o de mercado.

### 3.2.2.1.3 TIPOS DE ARRENDAMIENTO

- Tradicional o leasing.- Se refiere a la operación en la que, la maquinaria o equipo es comprado por la arrendadora al distribuidor, para proporcionárselo a su vez al arrendatario.

- Arrendamiento Lease Back.- Consiste en que el cliente le vende a la arrendadora su maquinaria o equipo, que en ese momento está utilizando y que fue registrado en los libros de contabilidad como activos de su propiedad, tomándolos posteriormente en arrendamiento; convirtiéndose así en arrendatario de los equipos que eran de su propiedad, al finalizar el plazo del contrato, tendrá la facilidad de recuperarlos, mediante el pago simbólico.

- Convenio con proveedores.- Esta variante es más de tipo promocional, en virtud de que la arrendadora otorga una línea de crédito al proveedor, para que éste pueda vender sus equipos bajo el sistema de arrendamiento financiero y se avalarán las operaciones ante aquella. Esta variante de arrendamiento puede ser una magnífica arma de ventas para los proveedores de maquinaria y equipo.

### 3.2.2.1.4 VENTAJAS DEL ARRENDAMIENTO

#### a) FISCALES

En el caso de los contratos de arrendamiento financiero, los activos arrendados son propiedad de la arrendadora que le ofrece el servicio. Sin embargo, es la empresa arrendataria quien deprecia los bienes y deduce la parte correspondiente a la carga financiera, aplicándola a resultados.

Para contratos de arrendamiento puro, el arrendatario o cliente deduce la totalidad de cada una de las rentas pagadas. Adicionalmente, no se registran como pasivo las rentas por pagar, ya que como contrapartida, el bien arrendado no es registrado como activo. Es con base en este tratamiento fiscal, que cuando al concluir el contrato si se realizara un acto de compra-venta del bien arrendado, este tendría que enajenarse al valor comercial o de mercado, teniendo que pagar el arrendatario el impuesto que le corresponde.

#### b) FINANCIERAS

El equipo o bien arrendado es financiado a plazos que se ajustan a las necesidades del arrendatario y a la naturaleza del bien, considerando su vida fiscal, permitiendo a la empresa aplicar sus recursos en áreas estratégicas, obteniendo un mejor aprovechamiento en el desarrollo de planes y metas, a corto y mediano plazo.

El arrendamiento constituye un instrumento financiero adicional, al complementar sus líneas de crédito bancarias tradicionales, sin exigir saldos compensatorios en cuenta.

Disminuye los riesgos inflacionarios al amortizar con cada renta un valor del capital a precios actuales.

Constituye una fuente de financiamiento que el arrendatario puede manejar a largo plazo, para renovar y modernizar sus equipos de forma constante, manteniéndose actualizado tecnológicamente.

Las tasas de interés implícitas es una operación de arrendamiento financiero o arrendamiento puro, son competitivas en relación con las que prevalecen en el Sistema Financiero, adicionalmente el arrendatario tiene la opción de escoger la forma de pago de las rentas, ya sean anticipadas o vencidas, así como mensuales, trimestrales o semestrales.

El cliente obtiene un precio de riguroso contado, logrando con ello los máximos descuentos establecidos.

Ante cualquier eventualidad de conflictos legales o laborales, los activos fijos arrendados no son objeto de embargo, ya que la propiedad jurídica de los bienes es de la arrendadora que presta el servicio.

### 3.2.2.2 FACTORAJE FINANCIERO

#### 3.2.2.2.1 EVOLUCIÓN Y DEFINICIÓN DE FACTORAJE

El primer antecedente que se conoce en México sobre operaciones de factoraje, fue un financiamiento de cuentas por cobrar no documentadas, que se remota al año de 1967.

Otro antecedente del factoraje se encuentra en los años anteriores a la nacionalización de la banca (1982), donde las instituciones bancarias ofrecían dentro de su cartera de servicios el llamado "Crédito en Libros" a clientes de reconocida solvencia moral y económica ya que este tipo de crédito se limitaba a hacer una afectación en garantía sobre las cuentas por cobrar del cliente deudor.

A partir de 1986 se desarrolló un gran interés en este servicio financiero, promovido fundamentalmente por las crecientes necesidades de capital de trabajo de empresas industriales y comerciales, iniciándose de esa manera la operación de nuevas empresas de factoraje financiero y de nuevos productos dentro de esta misma modalidad.

Así, a partir de ese año las empresas de factoraje empezaron a proliferar especialmente dentro de los todavía no autorizados grupos financieros privados, la razón de esto es que, en esa fecha, los intermediarios financieros no bancarios enfrentaban serias limitaciones legales para otorgar o fondear operaciones de crédito a sus clientes llegándose a formar mercados de dinero extra-bursátiles a fin de satisfacer dichas necesidades.

Es por eso que la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito a partir de su reforma del día 3 de enero de 1990 contempla dentro de las organizaciones auxiliares del crédito, las empresas de factoraje financiero.

El factoraje Financiero es "un contrato mediante el cual una empresa de factoraje financiero adquiere de sus clientes (personas físicas o morales) derechos de crédito derivados de la proveeduría de bienes y/o servicios".<sup>14</sup> Es decir, una empresa de factoraje compra a un cliente, que a su vez es proveedor de bienes y servicios su cartera (facturas, contrarrecibos, listados, etc) después de hacerle un estudio de crédito. El objetivo claro del factoraje es lograr liquidez, esto es, un aumento en el capital de trabajo.

### **3.2.2.2 TIPOS DE FACTORAJE**

- Factoraje puro o sin recurso.- En esta modalidad la empresa de factoraje asume todo el riesgo al comprar todas las cuentas por cobrar del cliente y éste no queda obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje. Se trata de una venta real y efectiva de documentos al cobro, en donde el factor solamente puede recurrir al cobro de dichos documentos.

- Factoraje con recurso.- En este tipo de factoraje, las cuentas por cobrar (facturas, contrarrecibos, letras de cambio, listados, etc.) son compradas por el factor, quien otorga un anticipo por el valor de los documentos. El restante se otorga en el plazo de un tiempo convenido al cobro de los mismos. Su característica es que el cliente se obliga solidariamente con el deudor a diferencia del factoraje sin recurso, a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje.

- Factoraje a proveedores.- En este tipo de factoraje se establece un convenio entre el factor y su cliente, que es un deudor de derechos de crédito constituidos a favor de sus proveedores de bienes o servicios. La empresa de factoraje se compromete a adquirir esos derechos de crédito.

Tales derechos están documentados en títulos de crédito a plazos, los cuales son descontados por el proveedor con el factor, a un 100% de su valor. El cliente suscribe un pagaré a favor del proveedor, endozado a favor del factoraje. El factor deposita la cuenta al proveedor, previos descuentos. Al vencimiento, el cliente paga al factor el importe y éste asegura y garantiza la operación mediante un pagaré suscrito por el cliente a su proveedor, y éste, a su vez, al factor.

### **3.2.2.3 VENTAJAS DEL FACTORAJE**

Este tipo de financiamiento debe ser bien estudiado por parte del dueño o gerente, ya que el factoraje financiero ofrece diversas ventajas como son que permite disposición de efectivo para reinvertir y promover la productividad sin tener que depender del pago de los clientes.

Como trata de un financiamiento directamente relacionado con ventas, esto trae consigo otro tipo de ventajas, como son el contar con flujo de caja y disminuir las cuentas por cobrar. Por otra parte permite seleccionar proveedores debido a la disposición de efectivo. Un beneficio o una ventaja muy importante es la reducción de los

gastos de la empresa en el departamento de cobranzas ya que las ventas a crédito se transforman en ventas a contado.

El contratar a una empresa de factoraje no afecta la capacidad de financiamiento bancario.

A pesar de todas estas ventajas el factoraje financiero constituye una forma de financiamiento poco conocida entre empresarios pequeños e incluso medianos y llega por otra parte a ser un servicio caro ya que el costo es mayor que la tasa de interés bancaria.

La decisión de contratar a una empresa de factoraje debe de estar basada en un estudio profundo de plazos, intereses, costos y beneficios para que no se convierta en una herramienta peligrosa.

### 3.2.2.3 UNIONES DE CRÉDITO

Se pueden considerar las precursoras de las uniones de crédito en el mundo a las llamadas Cooperativas de Crédito, que a principios del siglo XIX en Europa se formaron con personas de amplios recursos económicos, entregando cada miembro cantidades bastante fuertes para sus sostenimiento, estando de antemano pactado entre sus miembros la distribución equitativa de las utilidades o pérdidas resultantes de las mismas inversiones de la cooperativa.

Existían otras cooperativas de crédito en la que sus miembros se dedicaban por lo general a actividades agrícolas; su función principal era el de ayudarse mutuamente dedicando el dinero obtenido hacia fines personales sin beneficio alguno para la cooperativa.

Posteriormente en Francia aparece un tipo de sociedad semejante pero denominada "caja popular" que tenía como fin el financiamiento a problemas financieros de sus miembros.

En México, aparecen en la Ley General de Instituciones de Crédito en junio de 1932, otorgándoles el carácter de instituciones auxiliares, a las que se les llamó "uniones, sociedades o asociaciones de crédito".

En 1985 se publicó la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, donde se contempla en el artículo tercero un tratamiento a todas las organizaciones auxiliares de la banca.

Por Unión de Crédito se entiende "aquellas organizaciones auxiliares del crédito, con personalidad jurídica diferente a la de sus socios, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable, cuya función es agrupar a productores medianos, pequeños y micro; con el propósito de que obtengan el crédito necesario a tasa preferencial y en forma oportuna, así como para encauzar acciones conjuntas en materia de abasto, comercialización y asistencia técnica". 15

La unión de crédito es una de las formas de financiamiento y organización que les permite a la micro, pequeña y mediana empresa mantener su independencia y al mismo tiempo formar grupos económicos de relativo tamaño como para poder suplir muchas de sus carencias ya que no sólo resuelve el problema de aquellos empresarios con capital modesto que tienen limitado acceso a las instituciones bancarias sino que resuelve también aquellos problemas relacionados con la compra de materia prima, maquinaria, instalaciones o tecnología; representando así mismo un apoyo para la comercialización de sus productos tanto en el mercado nacional como en el de exportación.

Las uniones de crédito pueden operar en el ramo agropecuario cuando sus socios se dedican a actividades agrícolas y/o ganaderas. En el ramo industrial cuando se dedican a actividades industriales, en el ramo comercial cuando sus socios se dedican a actividades mercantiles o inclusive pueden ser mixtas cuando se dedican a dos o más actividades de las ramas señaladas y estas guardan relación directa entre sí.

### **3.2.3 OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO**

#### **3.2.3.1 CUENTAS POR COBRAR**

Una gran proporción del capital de trabajo de la empresa se encuentra en las cuentas por cobrar, es decir, en los productos o servicios que se han vendido y entregado pero por los cuales aún no se ha recibido su pago.

Las cuentas por cobrar requieren de una atención muy importante por parte del dueño o gerente ya que por ejemplo, las políticas de crédito muy generosas pueden crear una situación en la que los clientes paguen con lentitud, lo cual ocasiona un aumento excesivo de la deuda pudiéndose convertir éstas en incobrables.

Una buena política de crédito debe establecerse desde el primer día teniendo el cuidado de no dar mucho crédito a los nuevos clientes hasta que estos realicen sus pagos o cuentas a tiempo.

Son importantes así mismo los procedimientos y controles de cobro, debiéndose analizar desde el punto de vista de los días de atraso. Las cuentas que excedan de los 60 días merecen una atención de cobranza especial, no queriendo decir con ello que se deban de descuidar las cuentas por cobrar con menores días de atraso.

A través de las cuentas por cobrar se pueden obtener dos tipos de financiamiento, el primero que consiste en utilizar las cuentas por cobrar para obtener un préstamo bancario. En el cual las instituciones bancarias adelantan entre el 50 y 80% del valor de las cuentas por cobrar cuando las mercancías cobradas ya han sido enviadas.

Un plan de financiamiento por medio de cuentas por cobrar que este mal diseñado podrá impedir que una empresa pueda obtener un préstamo bancario. El porcentaje del préstamo habrá de depender del grado de liquidez de la empresa solicitante de crédito y de la calidad de sus cuentas. La tasa de interés que se cobra en este tipo de préstamos es generalmente superior al costo porcentual promedio. El interés se habrá de cobrar respecto al saldo insoluto del préstamo.

El segundo tipo de financiamiento, implica ceder las cuentas por cobrar a una tercera persona, llamada empresa de factoraje.

Con la factura se acude a la empresa de factoraje financiero para que ésta le haga efectivo un porcentaje del documento ese mismo día, con un descuento que equivale financieramente a cierta tasa, sin importar el plazo del crédito; las facturas las conserva la empresa de factoraje hasta el día de su vencimiento, fecha en que ellos se presentan a hacerla efectiva ante el cliente.

### **3.2.3.2 CUENTAS POR PAGAR**

Las cuentas por pagar o el crédito comercial juegan un papel inverso a las cuentas por cobrar, es decir, en lugar de aumentar sus esfuerzos por cobrar o pedir prestado contra el dinero que se debe a la empresa en sus facturas, la empresa querrá mejorar el uso del crédito que recibe de los proveedores. Las cuentas por pagar constituyen una fuente espontánea de fondos por lo que muchas empresas intentan alargar el periodo de pago con el fin de poder obtener financiamiento a corto plazo.

Esto representa una forma aceptable de financiamiento, en tanto, no se llegue a un gran abuso, ya que su proveedor podrá tener una mala impresión de su empresa, provocando con esto una disminución en los días de crédito otorgados o incluso aumentar los precios de venta.

Una opción de no alargar el período de pago consiste en tomar el descuento por pronto pago, el cual permite que exista una reducción en el precio si el pago se efectúa dentro de un período de tiempo específico.

El descuento por pronto pago es importante ya que el costo de no tomar los descuentos en efectivo exceden frecuentemente a la tasa de interés a la cual el comprador puede obtener fondos por préstamo.

Por ejemplo, si una empresa compra N\$ 2,000 de artículos por día en base a términos de 2/10, neto 30 (descuento del 2% cuando se efectúa el pago dentro de los 10 días, pero si no se hace dentro de ese plazo, se deberá de pagar a los 30 días, sin la opción de descuento).

Si la empresa toma el descuento:

Sus cuentas por pagar harán un promedio de  $10 \times \text{N}\$2,000$  y este crédito será gratuito.

Si la empresa no toma el descuento:

Sus cuentas por cobrar tendrían un promedio de  $30 \times \text{N}\$ 2,000 = \text{N}\$ 60,000$

Por tanto hubiera recibido N\$ 40,000 adicionales (N\$ 60,000 - N\$ 20,000) de crédito comercial.

Sin embargo, este crédito adicional de N\$ 40,000 tiene un costo implícito igual a los descuentos abandonados que ascienden a:

$$(0.02) (\text{N}\$ 2,000) (360) = \text{N}\$ 14,000 \text{ por año con un costo de:}$$

$$(2/98) \times (360/20) = 36.7\%$$

Por lo que se puede concluir que la empresa cualquiera que se trate debe aprovechar siempre los descuentos por pronto pago, ya que de lo contrario sería demasiado caro, por lo que se recomienda sacar prestado de otras fuentes, cuando estas tengan un menor costo.

### **3.2.3.3 REINVERSION DE UTILIDADES**

Se reconoce que la forma más conveniente de financiamiento interno es la reinversión por parte o la totalidad de las utilidades obtenidas. Esta mecánica al establecerse como una política permanente, coloca a la empresa en camino de convertirse en una organización importante, en constante expansión y con una estructura financiera sólida, que evita la intervención de personas ajenas a la administración y permite continuar operando de manera independiente la gestión de la misma.

### **3.2.3.4 APORTACIONES**

Otros mecanismos mediante los cuales las empresas por sí mismas pueden procurarse financiamiento, lo constituyen las aportaciones de los socios.

Las aportaciones se generan cuando los socios entregan recursos para incrementar el capital de la empresa. Este tipo de aportaciones no resultan onerosas, pues no son gravadas con intereses que deberán cubrirse en determinadas fechas, por lo que no afecta la liquidez de la empresa.

### **3.2.3.5 PRODUCTOS FINANCIEROS**

Los productos financieros son otro medio de financiamiento, se encuentran integrados por ingresos que provienen de actividades que no son propiamente principales para la empresa, pero que le permiten contar con recursos adicionales, como son los intereses por inversiones en valores o los que se derivan del cobro de intereses a sus clientes.

### **3.2.3.6 RESERVAS**

Las reservas acumuladas por depreciación de la maquinaria y equipo pueden ser utilizadas mientras llega el momento de sustituir las instalaciones productivas; sin embargo, el problema reside en que a la fecha en que se encuentran inhabilitados los equipos deberán de existir las sumas de recursos disponibles para efectuar las reposiciones necesarias. Debe tenerse en cuenta además, que una economía afectada por procesos inflacionarios, los costos de reposición de equipos suelen ser mayores a los previstos.

## **CAPITULO IV**

### **APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

El presente capítulo pretende informar al propietario de una empresa, de manera enunciativa y no limitativa, cuáles son las alternativas actuales que tiene para recibir apoyo para el desarrollo de su empresa, sin señalar cuál de ellas sea la adecuada para su caso específico.

Congruentes con la dinámica internacional, México se encuentra en un importante proceso de transformación que tiene por objetivos fundamentales apoyar el crecimiento económico con estabilidad e impulsar la integración de las actividades industrial, comercial, de servicios y financiera para generar un mayor nivel de bienestar social.

Para lograr tal transformación el Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo se ha centrado en el fomento de los sectores privado y social a fin de lograr un crecimiento equilibrado del país. En este proceso de cambio, el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa ocupa un lugar destacado por el alto potencial de desarrollo económico y del efecto multiplicador que tiene sobre la producción, el ingreso y el empleo.

El Gobierno Federal ha seleccionado dos caminos para canalizar los apoyos básicamente de la micro, pequeña y mediana empresa:

Estos caminos son a través de Nacional Financiera, S.N.C. (Nafin) y del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), que son instituciones de fomento del Gobierno Federal y a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi); bajo su nueva regulación.

#### **A) NACIONAL FINANCIERA**

Nacional Financiera ha participado desde 1934 en el desarrollo de México. Actualmente constituye uno de los instrumentos del Estado para consolidar el proceso de apertura de la economía y la reforma del Estado.

Las acciones de Nafin se orientan a apoyar los esfuerzos empresariales del sector social y privado, en la industria, el comercio y los servicios, y, principalmente de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Nafin en su misión de ser el banco de desarrollo orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezca y modernice la infraestructura empresarial, apoya a la empresa en forma integral a través del otorgamiento de créditos, alargando sus plazos crediticios vía el redescuento; otorga garantías, apoyo técnico y capacitación empresarial; invierte en capital de riesgo y fomenta la inversión productiva. Para lograr todo ello, Nacional Financiera, cuenta con el Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que tiene como objetivo que las micros y pequeñas empresas cuenten con todos los servicios que puedan respaldar su modernización en un sólo edificio; ya que muchos de los problemas a los que se enfrenta la gran masa de empresas pequeñas del país, es que son muchos los trámites que requieren realizar en diferentes dependencias como por ejemplo, la obtención de crédito, la formalidad del establecimiento, la capacitación, la tecnología y en sí una infinidad de trámites.

Para darle solución a ese problema el centro Nafin busca que en un sólo local se ofrezcan los amplios servicios que requieren los miles de pequeños y micro empresarios del Distrito Federal.

La Banca Comercial junto con Uniones de Crédito, Entidades de Fomento, Empresas de Factoraje y Arrendamiento Financiero complementan el esfuerzo de Nafin con su red de oficinas y recursos humanos y financieros para atender a los solicitantes.

Nacional Financiera brinda su apoyo a través de sus programas de descuento ; cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge en un estudio de pre-inversión, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa.

Desde 1990, Nafin cuenta con seis programas de fomento, los cuales son:

- 1.- Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP)
- 2.- Programa de Modernización.
- 3.- Desarrollo Tecnológico.
- 4.- Infraestructura Industrial.
- 5.- Estudios y Asesorías.
- 6.-Mejoramiento del Medio Ambiente.

\* ver tablas de programas de Nafin\*

**PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
(PROMYP)**

**OBJETIVO:** PROMOVER LA CREACION Y APOYAR EL DESARROLLO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, BUSCANDO SU INCORPORACION NO SOLO EN LOS PROCESOS DE LA ECONOMIA FORMAL SINO EN LA INTEGRACION A LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y COMERCIALES.

**SUJETOS DE APOYO**

PERSONAS FISICAS Y MORALES QUE SE ENCUENTREN EN LA CLASIFICACION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA; ASI COMO UNIONES DE CREDITO EN LA QUE SUS ASOCIADOS SE DEDIQUEN A ACTIVIDADES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	DESTINO DE RECURSOS	MONTO N\$	TASA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
					NAFIN	INT. FIN.	EMP.
MICRO	CAP. TRABAJO MAQ. Y EQ. INST. FISICAS	700,000	CPP + 6	3 AÑOS 6 M. GRACIA 10 AÑOS 18M. GRACIA 12 AÑOS 36 M. GRACIA	100%	---	--
	REEST. PAS.	700,000	CPP + 6	7 AÑOS 6M. GRACIA	90%	10%	--
PEQUEÑA	CAP. TRABAJO MAQ. Y EQ. INST. FISICAS	7000,000	CPP + 6	3 AÑOS 6 M. GRACIA 10 AÑOS 18M. GRACIA 12 AÑOS 36 M. GRACIA	85%	15%	--
	REEST. PAS.	7000,000	CPP + 6	7 AÑOS 6M. GRACIA	80%	20%	--
TARJETA EMPRESARIAL	CAP. TRABAJO ACT. FIJOS	3,000,000	CPP + 6	3 AÑOS 5 AÑOS	100%	---	--

**PROGRAMA DE MODERNIZACION**

**OBJETIVO:** OTORGAR RESPALDO FINANCIERO A AQUELLOS INVERSIONISTAS QUE BUSQUEN INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA, EL COMERCIO Y LOS SERVICIOS Y, EN GENERAL, A MODERNIZAR LA PLANTA PRODUCTIVA Y LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DEL PAIS.

**SUJETOS DE APOYO** EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS QUE LLEVEN ACABO INVERSIONES ACORDES AL OBJETIVO DEL PROGRAMA; ASI COMO A LOS INVERSIONISTAS QUE APORTEN CAPITAL A LAS EMPRESAS PARA LA REALIZACION DE ESTOS PROYECTOS.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	DESTINO DE RECURSOS	MONTO N\$	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
						NAFIN	INT. FIN.	EMP.
MEDIANA Y GRAN EMPRESA	REFACCIONARIO CAP. TRABAJO REESTRUCT. PAS. CUASICAPITAL	1.5% DE LA CARTERA DE DESCUENTO DE NAFIN POR EMPRESA	CPP + 6  LIBRE	M.N.  U.S.D.	20 AÑOS CON EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO.	75%	25%	--
						75%	25%	---
						50%	50%	---
						100%	---	---

\*1 EN CASO DE ADQUIRIR ACTIVOS FIJOS MEDIANTE ARRENDAMIENTO FINANCIERO, EL APOYO SERA POR EL 100% DE LA OPERACION.

\*2 UNICAMENTE SE DARA APOYO FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA, CUANDO LA EMPRESA GENERE DIVISAS O COTICE A PRECIOS INTERNACIONALES.

**PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLOGICO**

**OBJETIVO:** FINANCIAR Y VINCULAR A EMPRESAS E INVERSIONISTAS EN LA MEJORIA DE PRODUCTOS, PROCESOS, SERVICIOS Y SISTEMAS; ASI COMO NUEVOS PROYECTOS, BRINDANDO ADEMÁS APOYO PARA QUE SE INSTITUCIONALICEN LAS FUNCIONES DE DESARROLLO TECNOLOGICO, EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CULTURA DE CALIDAD.

**SUJETOS DE APOYO** EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS QUE LLEVEN ACABO INVERSIONES DE INVESTIGACION, DESARROLLO, ASIMILACION, ADAPTACION, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PARA LA COMERCIALIZACION Y LA PRESTACION DE SERVICIOS TECNICOS.

**CARACTERISTICAS:**

DESTINO DE LOS RECURSOS	MONTO N\$	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
					NAFIN	INT. FIN.	EMP.
COMERCIALIZACION Y ESCALAMIENTO DE TECNOLOGIA	1.5% DE LA CARTERA DE DESCUENTO DE NAFIN POR EMPRESA	CPP + 6	M.N.	20 AÑOS CON EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO.	100%	---	--
- MICRO/PEQ. EMP					85%	15%	--
DESARROLLO TECNOLOGICO:		LIBOR	U.S.D.		90%	10%	--
- MICRO/PEQ. EMP					50%	50%	--
- MED/GRAN EMPRESA							

\*1 UNICAMENTE SE DARA APOYO FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA, CUANDO LA EMPRESA GENERE DIVISAS O COTICE A PRECIOS INTERNACIONALES.

\*2 NAFIN PODRA CUBRIR HASTA EL 70% DE LA PERDIDA ECONOMICA NETA EN QUE INCURRAN LAS EMPRESAS ADQUIRENTES DE TECNOLOGIA DESARROLLADAS EN MEXICO, POR FALLAS IMPUTABLES AL PROGRAMA.

**PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL**

**OBJETIVO:** PROMOVER Y RESPALDAR FINANCIERAMENTE LA CREACION DE UNA INFRAESTRUCTURA INTEGRAL Y MODERNA EN TODO EL PAIS, QUE PROPORCIONE TODOS LOS SERVICIOS QUE EL EMPRESARIO REQUIERE.

**SUJETOS DE APOYO** EMPRESAS PROMOTORAS DE PARQUES INDUSTRIALES, EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y, EN GENERAL, CUALQUIER INVERSIONISTA QUE LLEVE ACABO PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL; ASI COMO LOS INVERSIONISTAS QUE APORTEN CAPITAL PARA LA REALIZACION DE ESTOS PROYECTOS.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	DESTINO DE RECURSOS	MONTO N\$	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
						NAFIN	INT. FIN.	EMP.
MEDIANA Y GRAN EMPRESA	RELOCALIZACION DE EMPRESAS. CONSTRUCCION PARQUES IND. CUASICAPITAL	1.5% DE LA CARTERA DE DESCUENTO DE NAFIN POR EMPRESA	CPP + 6	M.N.	20 AÑOS CON EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO.	90%	10%	--
			LIBRE	U.S.D.		75%	25%	--
						100%	---	--

\*1 UNICAMENTE SE DARA APOYO FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA, CUANDO LA EMPRESA GENERE DIVISAS O COTICE A PRECIOS INTERNACIONALES.

**PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS**

**OBJETIVO:** OTORGAR RESPALDO FINANCIERO A LAS EMPRESAS QUE EFECTUEN INVERSIONES PARA FORTALECER SU CAPACIDAD DE GESTION EMPRESARIAL; ASI COMO LA VIABILIDAD ECONOMICA Y RENTABILIDAD FINANCIERA DE SUS PROYECTOS DE INVERSION, MEDIANTE LOS ESTUDIOS DE PRE-INVERSION Y ASESORIAS EXTERNAS QUE LE AUXILIEN A RESOLVER PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LA ADMINISTRACION Y OPERACION.

**SUJETOS DE APOYO** EMPRESAS COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS Y OTRAS ENTIDADES, PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA Y/O DE INGENIERIA QUE TENGAN POR OBJETO INCREMENTAR SU EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	DESTINO DE RECURSOS	MONTO N\$	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
						NAFIN	INT. FIN.	EMP
MICRO PEQUEÑA Y GRAN EMPRESA	CONTRATACION DE DESPACHOS DE CONSULTORIA Y/O INGENIERIA PARA LA REALIZACION DE ESTUDIOS.	1.5% DE LA CARTERA DE DESCUENTO DE NAFIN POR EMPRESA	CPP + 6  LIBRE	M.N.	20 AÑOS CON EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO.	100%	---	--
				U.S.D.				

\*1 UNICAMENTE SE DARA APOYO FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA, CUANDO LA EMPRESA GENERE DIVISAS O COTICE A PRECIOS INTERNACIONALES.

**PROGRAMA DEL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE**

**OBJETIVO:** PROMOVER Y RESPALDAR FINANCIERAMENTE LAS INVERSIONES QUE TENGAN COMO OBJETO LA REDUCCION O ELIMINACION DE LOS EFECTOS CONTAMINANTES DE LA PRODUCCION.

**SUJETOS DE APOYO** EMPRESAS COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS QUE LLEVEN ACABO INVERSIONES PARA LA PREVENCION, CONTROL Y ELIMINACION DE LOS EFECTOS CONTAMINANTES.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	DESTINO DE RECURSOS	MONTO N\$	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
						NAFIN	INT. FIN.	EMP.
MICRO PEQUEÑA Y GRAN EMPRESA	ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION MAQUINARIA Y EQUIPO INST. FISICAS CUASICAPITAL	1.5% DE LA CARTERA DE DESCUENTO DE NAFIN POR EMPRESA	CPP + 6	M.N.	20 AÑOS CON EL PERIODO DE GRACIA QUE REQUIERA EL PROYECTO.	100%	---	--
			LIBRE	U.S.D.				

\*1 UNICAMENTE SE DARA APOYO FINANCIERO EN MONEDA EXTRANJERA, CUANDO LA EMPRESA GENERE DIVISAS O COTICE A PRECIOS INTERNACIONALES.

## **B) BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR**

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) junto con Nacional Financiera (NAFIN), constituyen uno de los instrumentos del Estado para consolidar el proceso de apertura de la economía. Bancomext, es la banca de desarrollo promotora del comercio exterior y como tal participa activamente en el proceso de modernización del país y en la promoción de exportaciones; desarrollando los instrumentos crediticios para satisfacer la creciente demanda de recursos por parte de la comunidad exportadora; ampliando los mecanismos de seguros y garantías para fortalecer el acceso al crédito, diversificando las fuentes de fondeo.

Bancomext juega un papel de particular importancia ante las tendencias de globalización mundial y a la apertura comercial de México y por eso contribuye a que la eficiencia microeconómica alcance estándares internacionales para que los productos mexicanos compitan con éxito en los mercados nacional e internacional, y en particular, Bancomext promueve la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas, lo cual genera un desarrollo regional más equilibrado.

El Banco consolida su operación como banca de segundo piso fortaleciendo y ampliando su relación con los nuevos intermediarios financieros, tales como: arrendadoras, empresas de factoraje y uniones de crédito.

Como banca de primer piso, contribuye a financiar sectores prioritarios que incentiven la participación de otras instituciones de crédito.

Bancomext cuenta con el centro de Servicios al Comercio Exterior de Secofi-Bancomext, que tiene por objeto proporcionar asistencia técnica a empresas que tengan posibilidades de desarrollo como exportadoras; el Centro proporciona información, capacitación y asesoría a los exportadores para que tengan todas las herramientas necesarias y sus transacciones sean fructíferas.

El centro atiende de manera personalizada a la comunidad de comercio exterior ofreciéndole un apoyo integral, que abarca desde la detección de oportunidades, evaluación de las mismas, medición de riesgos hasta el diseño de estrategias.

El Centro permite unir en un sólo organismo la política económica de Comercio Exterior que dicta el Gobierno Federal a través de Secofi y el brazo financiero que hace efectiva esta política por medio de Bancomext.

El Centro de Servicios al Comercio Exterior cuenta con las siguientes áreas:

- Area de exposiciones Temporales y de Negociación:

En esta área se exponen los principales productos mexicanos que tengan las especificaciones requeridas. Existe además una sala para negociaciones con todo el apoyo logístico de fax, secretarías, intérpretes, traductores, etc.

- Area de documentación:

En esta área se pueden consultar materiales didácticos sobre medidas comerciales y aduaneras, precios, especificaciones de productos, información sobre cómo exportar en cada sector, el sistema generalizado de preferencias de Estados Unidos, entre otros.

- Area de asesoría:

Se detectan sectores de inversión en el extranjero en los que pueden tener oportunidades los productos mexicanos. Se busca a las empresas interesadas en estos productos y se informa y orienta al empresario mexicano sobre las condiciones que debe cumplir.

También se elaboran manuales de licitación para explicar al empresario mexicano, paso a paso, como puede participar en un concurso a nivel internacional.

Existe así mismo un sistema de red para el casamiento de manera electrónica de oportunidades para empresas mexicanas en el extranjero y viceversa.

- Area de mercadotecnia:

En esta área se realizan estudios para saber si la información proporcionada fue útil para el exportador.

- Servicio de pregunta-respuesta:

El Centro tiene acceso a bancos de datos internacionales y nacionales. Sea personal, o por cualquier medio electrónico, se reciben preguntas específicas de la comunidad de comercio exterior y en un máximo de 72 horas el Centro contesta al interesado. En caso que la pregunta lleve implícitas muchas otras, se le avisa al cliente el tiempo en que tendrá respuesta a todas ellas.

Por otra parte se producen videos educativos que están a disposición de los usuarios con información sobre productos y su comercialización.

- Unidad de recursos informativos:

Existe también un centro de documentación con acervo relacionado exclusivamente con el comercio exterior. En esta área el material está clasificado por países, mercados, productos o temas.

También dentro de los servicios del Centro se encuentra la asesoría de un ejecutivo de recuperación de información que diagnostica lo que el empresario quiere y le ayuda a diseñar la búsqueda de sus mercados.

- Instituto de Formación Técnica:

El Centro también tiene un Instituto de Formación Técnica en materia de capacitación. Se forman empresarios para que se conviertan en exportadores.

- Productos financieros:

En esta área se muestra a los clientes lo que Bancomext puede hacer por los empresarios en materia de apoyos financieros y promocionales y en aspectos relacionados con garantías.

En el proceso de apertura comercial y modernización del aparato productivo nacional, el desarrollo de las empresas que participan en comercio exterior es fundamental para lograr la consolidación económica del país.

Dentro de este contexto, la Industria de Bienes de Capital desempeña un papel fundamental en la consecución de una economía nacional más competitiva y productiva que participe activamente en los mercados internacionales.

Por ello, Bancomext, ha diseñado el programa de Apoyo Integral a la Industria de Bienes de Capital, con base en los productos financieros establecidos en la institución.

Con este programa se apoya a productores y/o organizaciones de productores, empresas productoras y/o comercializadoras de la industria de bienes de capital, que realicen ventas al exterior directa o indirectamente, o bien, que sean empresas con potencial para exportar, aún cuando produzcan bienes que se comercialicen dentro del mercado interno.

Por Bienes de Capital se entiende la maquinaria y/o equipos nuevos y útiles para la producción de bienes y generación de servicios, incluyendo sus partes y componentes, herramientas especiales, moldes aditamentos y matrices, así como los servicios que presta la industria productora de bienes de capital.

Los apoyos financieros se canalizan a través de la banca comercial, las arrendadoras financieras, las empresas de factoraje y las uniones de crédito; a tasas competitivas y a plazos adecuados a los ciclos de producción-comercialización.

A efecto de otorgar el apoyo de acuerdo a las características de cada empresa, los beneficiarios deben de clasificarse en función de los siguientes parámetros:

TIPO DE EMPRESA	VENTAS DE EXPORTACION DIRECTAS Y/O INDIRECTAS DEL AÑO INMEDIATO ANTERIOR (MILL. DLS. EUA)
- A DESARROLLAR	HASTA 2
- INTERMEDIAS	ENTRE 2 Y 20
- CONSOLIDADAS	MAS DE 20

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior.

El Programa de Apoyo Integral a la Industria de Bienes de Capital se divide en seis productos financieros, a través de los cuales se apoya el ciclo productivo y ventas de corto y largo plazo tanto de exportación como dentro del mercado nacional, los proyectos de inversión, la adquisición de insumos, maquinaria y equipos nacionales o importados y las acciones de promoción encaminadas a incrementar la presencia de los bienes y servicios mexicanos en los mercados internacionales.

Por otro lado y con el propósito de propiciar una mayor diversificación en la canalización de los recursos, se establece un monto máximo de responsabilidad por empresa beneficiaria, de acuerdo a lo siguiente:

TIPO DE OPERACION	MONTO (MILL. DLS)
- CORTO PLAZO	HASTA 35.0
- LARGO PLAZO	HASTA 25.0
- ACCIONES PROMOCIONALES	HASTA 2.5

EL MONTO GLOBAL DE RESPONSABILIDAD POR EMPRESA NO PODRA EXCEDER DE 50 MILLONES DE DOLARES.

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior.

El Programa de Apoyo Integral a la Industria de Bienes de Capital cuenta con los siguientes productos financieros de apoyo al comercio exterior:

#### I.- CAPITAL DE TRABAJO

- Ciclo productivo:
  - Tarjeta exporta para apoyo de capital de trabajo.
  - Capital de trabajo (CTI)
  - Capital de trabajo anual (CAPTA)
  - Impuestos temporales en cuentas aduaneras.
- Ventas:
  - Ventas de exportación (VEXPO)
  - Ventas de exportadores indirectos.

#### II.- VENTAS DE EXPORTACION DE LARGO PLAZO

- Unidades de equipo de exportación.
- Proyectos de exportación.
- Fondeo automático de Cartera Turística (FACTUR)

#### III.- PROYECTOS DE INVERSION EN MEXICO

- Tarjeta exporta para apoyo al equipamiento.
- Unidades de equipo nacionales.
- Equipo de transporte de carga
- Proyectos de inversión.
- Desarrollos Turísticos Inmobiliarios.
- Proyectos de ahorro y cogeneración de energía.
- Inversiones accionarias en empresas en el país o en el extranjero.

#### IV.- REESTRUCTURACION DE PASIVOS

- Reestructuración de pasivos

#### V.- IMPORTACIONES

- Insumos:
  - Importación de insumos (PROFIME)
  - Importación de insumos (CCI/PDP)
  - Importación de insumos de Centroamérica (FICE)
  - Importación de productos básicos (CCC/EDC)
- Unidades de equipo:
  - Importación de unidades de equipo de EUA.
  - Importación de unidades de equipo de otros países.

**VI.- ACCIONES PROMOCIONALES**

- Para la comercialización:
  - Estudios de mercado.
  - Establecimiento de tiendas
  - Defensa del comercio exterior mexicano.
- Para desarrollo tecnológico:
  - Estudios de factibilidad técnica y financiera .
  - Estudios para desarrollar nuevas tecnologías.
- Para la promoción:
  - Viajes de promoción.
  - Organización de ferias mexicanas de exportación.
  - Participación en ferias mexicanas de exportación.
  - Participación en ferias internacionales.
  - Envío de muestras.
  - Licitaciones internacionales.
  - Publicidad.
  
- Para la capacitación:
  - Capacitación en comercio exterior y en procesos productivos.
  - Asesoría en comercio exterior y en procesos productivos.

**VII.- GARANTIAS**

- Para el ciclo productivo:
  - Garantía de pre-embarque.
  - Garantía de pre-entrega.
  - Garantía de pago inmediato e incondicional.
- Para las ventas:
  - Garantía de post-embarque.
  - Garantía de post-entrega.
- Contractuales:
  - Garantías contractuales (BONDS)

## **PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

En la actualidad la micro, pequeña y mediana empresa han iniciado una nueva cultura tecnológica por necesidad. Por ello, es importante que conozcan el programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.

Las Incubadoras son consideradas como nuevos instrumentos de promoción de innovación y la transferencia de tecnología. Esta última es la alternativa más viable para un país que no puede producir toda la tecnología que necesita; sin embargo, el problema es que este proceso implica varias características que la diferencian de la simple adquisición. Por tanto, la transferencia tecnológica no se completa adquiriendo conocimientos técnicos (información incorporada en planos o manuales operativos) o los medios para llevarla a cabo, como los bienes de capital.

La transferencia de tecnología sólo se completa cuando el país que la adquiere alcanza una comprensión cabal de la tecnología, o bien cuando ha adquirido la capacidad de adaptar y modificar la tecnología a las condiciones del país y a mejorarla mediante la innovación.

La capacidad tecnológica se puede alcanzar mediante la formación de capital humano en o fuera de la empresa, y está vinculado con la educación, la capacitación laboral, la experiencia y los esfuerzos específicos para entender, adaptar o mejorar la tecnología, incluso para crearla.

Este proceso debe de ocurrir en cualquier empresa que busque la transferencia tecnológica para que no incurra en el error de adquirir parte de un paquete tecnológico o una máquina en otro país, sin evaluar, o sin saber que es la mejor que le conviene.

La figura de las Incubadoras surgió en Estados Unidos hace más de una década con la creación de 30 incubadoras con motivo de enfrentar la crisis económica que vivió y vive actualmente el Gobierno de los Estados Unidos. En 1991, el número ascendió a más de 400 y en la actualidad, naciones de Europa del Este y países en desarrollo empiezan a incorporar este modelo a sus propias economías.

Su objetivo, entre otros, es centralizar un conjunto de servicios de apoyo entre los que se encuentran la consultoría, infraestructura y comercialización de productos tecnológicos; para que las empresas emergentes puedan abaratar sus costos

operativos y concentrar su energía, recursos financieros en tareas de desarrollo tecnológico.

Las denominadas incubadoras provienen del objetivo primordial de tener ideas creativas (spin-off)<sup>16</sup> que se conviertan en negocios, es decir, las incubadoras buscan que esas ideas creativas o spin-off se conviertan en el establecimiento de nuevas entidades o actividades fuera de la institución que les dio origen; transformando una capacidad ya existente (persona, idea o producto) en una nueva empresa, negocio o compromiso.

La incubadora ofrece espacio, servicios de oficina y la posibilidad de interactuar con el gerente de la incubadora y con compañías externas de manera tal que se estimule el desarrollo de compañías basadas en el uso de la tecnología.

En México, el programa de Incubadoras tiene 3 años, y su experiencia comparada con la de Estados Unidos o países de Europa, es poca, sin embargo, las incubadoras mexicanas están logrando buenos resultados, lo que nos permite pensar que en un futuro éstas tengan el éxito que se espera.

En la república Mexicana, existen 3 incubadoras (El Centro de Empresas de Innovación Tecnológica, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica y el Centro de Incubación de Empresas Tecnológicas), las cuales buscan o tienen la intención de promover la competitividad de los sectores que ante la competencia internacional son más vulnerables como es el caso de la micro, pequeña y mediana empresa.

#### **CENTRO DE EMPRESAS DE INNOVACION TECNOLÓGICA (CEMIT)**

El CEMIT, está ubicado en la Ciudad de Cuernavaca, Morelos, en México. Fue inaugurada en 1990. Actualmente tiene un área aproximada de 700 metros cuadrados en el parque industrial de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC).

Las empresas albergadas en el CEMIT están orientadas hacia la automatización y el control, la tecnología agrícola, la ecología, los sistemas de control y el tratamiento de aguas.

El CEMIT posee varias ventajas importantes, que lo ayudarán a obtener éxito en la incubación de empresas. Por ejemplo, la cercanía geográfica a laboratorios e institutos de investigación en electricidad; la cercanía física de instituciones de educación técnica, infraestructura de carreteras, aeropuertos y telecomunicaciones en Cuernavaca y ciudades cercanas; y el apoyo por parte de miembros del Comité Técnico del Fideicomiso

para el Parque Tecnológico Morelos . Este comité esta constituido por el Gobierno de Morelos, la Asociación de Industriales y Emprendedores, Nacional Financiera, el Instituto de Investigación Eléctrica, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación.

#### **INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (IEBT)**

La Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, está ubicada en la Ciudad de Ensenada, Baja California, en México. Fue fundada en 1990, con el apoyo de organismos tales como Nacional Financiera, el Centro de Investigación Científica y Estudios Superiores de Ensenada y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, los cuales contribuyeron con capital accionario para su implantación.

Las empresas del IEBT están orientadas hacia la electrónica, el desarrollo de software, la mecánica de precisión, la tecnología pesquera y la fabricación de alimentos, entre otras.

Actualmente el IEBT tiene albergadas 14 empresas de base tecnológica, y para ello cuenta con el apoyo del Fideicomiso Incubadora de Empresas Tecnológicas.

#### **CENTRO DE INCUBACION DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS (CIET)**

El CIET forma parte del Programa de Creación de Empresas Tecnológicas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey. Básicamente este programa consiste en la triangulación entre el programa Emprendedor, el Centro de Incubación de Empresas Tecnológicas y el Centro de Tecnología Avanzada para la Producción.

El CIET tiene como principal objetivo integrar los programas educativos y de investigación y desarrollo con la creación de empresas tecnológicas. Ello con el fin de elevar el desarrollo económico y la competitividad internacional del país.

El CIET tiene como estrategia enlazar y asociar a los emprendedores tecnológicos del ITESM, la población ex-alumnos del ITESM, y emprendedores de otras procedencias con instituciones proveedoras de capital de riesgo. Asimismo, integrará actividades de docencia, investigación y consultoría de la facultad del ITESM a través de

la experiencia de las empresas en incubación y de las instalaciones del Centro de Tecnología Avanzada para la Producción.

El CIET busca brindar un ambiente propicio para la incubación de empresas con base en la prestación de servicios de incubación, precios accesibles de los servicios, una promoción orientada hacia sus clientes y una ubicación dentro del Campus Monterrey del ITESM.

#### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Son tres los objetivos básicos que sustenta el Programa de Incubadoras:

1.- Contribuir a la formación de empresas cuyos productos o servicios tengan una base tecnológica.

2.- Establecer un ambiente propicio para desarrollar la creatividad, la innovación y el desarrollo tecnológico.

3.- Establecer un puente que enlace la investigación que se realiza en los laboratorios universitarios con las necesidades del mundo industrial y comercial.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

El Programa de Incubadoras tiene como características las siguientes:

- Proporciona al emprendedor los servicios necesarios para el arranque y el crecimiento de la nueva empresa.

- Eleva la probabilidad de éxito individual.

- Proporciona un clima de creatividad y libertad donde el emprendedor puede concentrar sus energías al desarrollo de su producto.

- Induce un efecto positivo a nivel regional al renovar el tejido industrial que envejece y al crear actividad, empleos, desarrollo y tecnología.

Los usuarios potenciales del programa pueden ser profesionales en el área de tecnología, con licenciaturas, maestrías, doctorados que presenten propuestas para el desarrollo de empresas de producción o de servicios tecnológicos con un alto potencial de comercialización; personas físicas que hayan desarrollado productos o servicios con un elevado componente tecnológico; empresas ya constituidas que quieran llevar a cabo el desarrollo de un proyecto tecnológico que por su naturaleza no pueda ser realizado dentro de su empresa; centros de investigación y desarrollo tecnológico; instituciones académicas y bancas de fomento.

Los interesados deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.- Tener experiencia probada en actividades de desarrollo tecnológico.
- 2.- Contar con capacidad empresarial.
- 3.- Ser contrapartes de calidad.

**FONDO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL  
(FIDEC)**

**OBJETIVO:** FOMENTAR LA MODERNIZACION Y LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO, EN ESPECIAL DE AQUEL CUYA ACTIVIDAD PRINCIPAL SEA LA VENTA DIRECTA DE BIENES DE CON SUMO BASICO Y GENERALIZADO; TAMBIEN EL DE IMPULSAR AL COMERCIO A TRAVES DEL ALMACENAJE, TRANSPORTE Y DISTRIBUCION DE MERCANCIAS.

**SUJETOS DE APOYO** COMERCIANTES AGRUPADOS EN ORGANIZACIONES, COMERCIANTES INDIVIDUALES, MAYORISTAS Y DETALLISTAS; PRODUCTORES DE BASICOS QUE COMERCIALICEN SUS PROPIOS PRODUCTOS; FABRICANTES Y COMERCIANTES QUE COMERCIALICEN EN LAS FRANJAS FRONTERIZAS; PROMOTORES DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO PRIVADOS.

**CARACTERISTICAS:**

EMPRESA	MONTO	TASA	MONEDA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
				FIDEC	BANCO	EMP.
APARTADO I	EL MONTO MAXIMO PARA CADA PYTO. NO PODRA EXCEDER DEL 5% DE SUS - ACT. TOTALES Y DEL 10% DEL ACT. TOTAL DEL FONDO CUANDO EL APOYO QUE SE DE TENGA RIESGOS COMUNES	CETES + 3.0	M.N. Y USD	70%	10%	20%
APARTADO II		CETES + 3.5	M.N. Y USD	70%	10%	20%

\*1 SE DARA EN DOLARES SIEMPRE QUE EL ACREDITADO OBTENGA UNA PARTE DE SUS INGRESOS EN USD.

\*2 EN CASOS DE PROYECTOS DE ALTA PRIORIDAD EL FIDEC PODRA AUTORIZAR CREDITOS POR MONTOS MAYORES, SUJETOS A RATIFICACION POR SHCP.

**FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO  
FONATUR**

**OBJETIVO:** PROPORCIONAR ESTIMULOS PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA TURISTICA NACIONAL A TODOS LOS NIVELES DE EMPRESAS, INCREMENTAR LA OFERTA DE ALOJAMIENTO EN CUALQUIER PARTE DEL PAIS, DOTAR DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA A AQUELLOS DESARROLLOS TURISTICOS QUE PERMITAN LA INVERSION DE CAPITALES EN BENEFICIO DE LA ECONOMIA NACIONAL.

**SUJETOS DE APOYO:** TODAS AQUELLAS PERSONAS FISICAS O MORALES DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y/O AQUELLAS QUE PRESTEN CUALQUIER TIPO DE SERVICIO TURISTICO Y QUE CUENTEN PARA ELLO CON LA CONSTANCIA EXPEDIDA POR LA SECRETARIA DE TURISMO.

**CARACTERISTICAS:**

DESTINO DE LOS RECURSOS	PLAZOS *1	TASA	MONEDA	MONTO	PORCENTAJE DE DESCUENTO *3	
					FONATUR Y BANCO	EMP.
- CONSTRUCCION DE HOTELES	HASTA 15 AÑOS	LA TASA DE INTERES DEPENDERA DEL TIPO DE CREDITO QUE SE DE.	LAS OPERACIONES SE PACTARAN EN MON. NACIONAL SE OTORGARAN DLS. UNICAMENTE PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EN DESTINOS TURISTICOS DE PLAYA Y QUE JUSTIFIQUEN TENER ING. EN DICHA MONEDA.	EL MONTO DEPENDERA DEL TIPO DE CREDITO SE DE. PUDIENDO SER REFACCIONARIO, HAB. O AVIO Y CREDITO SIMPLE CON GARANTIA DE LA UNIDAD HOTELERA.  (VER CUADRO MONTO)	60%	40%
- AMPLIACION Y/O REMODELACION DE HOTELES	HASTA 15 AÑOS				100%	--
- CONSTRUCC. Y/O AMPLIACION DE EMPRESAS DE TIEMPOS COMPARTIDOS Y COND. HOTELEROS	HASTA 6 AÑOS				50%	50%
- CONSTRUCC. AMPLIAC., Y/O REMODELACION, ADQ. MOB. Y EQ. EN ESTABLEC. DE ALIM. Y BEB.	HASTA 5 AÑOS				60%	40%
- AMPLIAC., REMOD. Y ADQ. DE EQ. Y MOB. EN AGENCIAS DE VIAJES.	HASTA 2 AÑOS				60%	40%
- ADQ. DE AUTOS NUEVOS O USADOS	HASTA 3 AÑOS				60%	40%
- ADQ. DE AUTOS PIGURS DE CHOFERES	HASTA 3 AÑOS				60%	40%
- ADQ. DE AUTOS NUEVOS P/APRENDIZAJES	18 MESES				50% *2	50%

\*1 EL PERIODO DE GRACIA SE FUERA EN FUNCION DE LA GENERACION DE INGRESOS DEL PROYECTO

\*2 SIEMPRE Y CUANDO EL PASIVO TOTAL NUNCA EXCEDA DEL 80 % DEL ACT. TOTAL DEL ACREDITADO

\*3 EN EL PORCENTAJE DE FINANCIAMIENTO PARTICIPARAN CONJUNTAMENTE FONATUR Y LA BANCA COMERCIAL CON EL 80 Y 20% RESPECTIVAMENTE.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

**FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)**

<b>DESTINO DEL CREDITO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PERIODO DE GRACIA</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>MAX. 6 MESES</b>	<b>EL SISTEMA DE PAGOS SERA ACORDE CON LAS CARACTERISTICAS DEL PROYECTO, INCLUYENDO EL SISTEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE</b>
<b>ADQUISICION EQUIPO DE OP. Y TRANSP.</b>	<b>5 AÑOS</b>	<b>MAX. 1 AÑO</b>	
<b>ESTUDIOS VIABILIDAD ECONOMICA</b>	<b>1 AÑO</b>	<b>MAX. 6 MESES</b>	

**\* PARA LOS PROMOTORES DE CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA COMERCIAL EL PLAZO SERA EL EQUIVALENTE AL DE LA DURACION DE LA CONSTRUCCION Y HASTA 12 MESES MAS PARA SU VENTA.**

**\* PARA AQUELLOS QUE DEPOSITEN MERCANCIAS EN ALMACENES DE DEPOSITO EL PLAZO SERA EL QUE ESTABLEZCA EL BONO DE PRENDA Y CERTIFICADO DE DEPOSITO, EN NINGUN CASO PUEDE EXCEDER DE UN AÑO.**

<b>TABLA DE MONTO (FONATUR)</b>	
<b>LIMITES MAXIMOS DE FINANCIAMIENTO</b>	
<b>TIPO DE CREDITO</b>	<b>MILES DE \$ *</b>
<b>REFACCIONARIO</b>	<b>15800</b>
<b>APERTURA DE CREDITO SIMPLE C/GARANTIA DE LA UNIDAD HOTELERA</b>	<b>15800</b>
<b>HABILITACIO/AVIO</b>	<b>2200</b>
<b>LIMITE MAX. A FINANCIAR POR PROYECTO</b>	<b>33800</b>
<p>* CIFRAS EN NUEVOS PESOS  *DE REQUERIRSE MAYOR FINANCIAMIENTO FONATUR  TRAMITARA SU AUTORIZACION ANTE LA SHCP</p>	

**FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRICULTURA,  
GANADERIA Y AVICULTURA (FIRA)**

**OBJETIVO:** FOMENTAR LA PRODUCCION DE ALIMENTOS BASICOS CON MAYOR DEFICIT Y AMPLIO CONSUMO NACIONAL; FOMENTAR LA INVESTIGACION AGROPECUARIA Y LA ADOPCION POR LOS PRODUCTORES DE NUEVAS TECNICAS DE PRODUCCION; ESTIMULAR LA EXPORTACION O SUSTITUCION DE IMPORTACIONES DE BIENES AGROPECUARIOS, PROPICIANDO LA FORMACION DE CAPITAL EN EL CAMPO Y EN LAS REGIONES PESQUERAS.

**SUJETOS DE CREDITO:** PERSONAS FISICAS O MORALES EN LAS DIFERENTES FORMAS DE AGRUPACION, SOCIEDADES DE PRODUCTORES Y ASOCIACIONES PERMITIDAS POR LA LEY AGRARIA Y LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

**CARACTERISTICAS:**

**PROGRAMA TRADICIONAL**

ACTIVIDADES	TIPO DE CREDITO	DESTINO DEL CREDITO	PLAZO Y PERIODO DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO	
				INT. FIN.	ACRED.
AGRICOLAS GANADERAS	HAB/AVIO	CAP. TRABAJO INVERSIONES EN ACT. CIRC.	CORTO PLAZO EN BASE AL CICLO DE OPERACION DE LA EMPRESA	90%	10%
AGROINDUSTRIALES	REFAC.	INVERSIONES EN ACT. FIJO	HASTA 15 AÑOS CON 3 AÑOS DE GRACIA.	90%	10%

**PROGRAMA FIRA-BANCOMEXT**

AGRICOLAS GANADERAS SILVICOLAS APICOLAS AGROINDUSTRIALES	AVIO Y PRENDARIO	CAP. TRABAJO PARA LA PRODUC., ACOPIO EXISTENCIAS Y VTAS. DE PRODUCTOS.	- PROD. HASTA 360 D. - ACOPIO HASTA 45 D. - EXIST. HASTA 180 D. - VENTAS HASTA 90 D.	80%	20%
	REFAC.	- ADQ. UNID. EQUIP. - CONSTRUC./AMP. Y EQUIPAMIENTO	- HASTA 5 AÑOS - HASTA 7 AÑOS CON 2 AÑOS DE GRACIA	80%	20%

## HOJA 2

ACTIVIDADES	TIPO DE CREDITO	DESTINO DEL CREDITO	PLAZO Y PERIODO DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO	
				INT. FIN.	ACRED.
<b>PROGRAMA PESQUERO</b>					
ESCAMA POPULAR PESCA ARTESANAL	HAB/AVIO	CAP. TRABAJO INVERSIONES EN ACT. CIRC.	HASTA 2 AÑOS	80%	20%
ACUACULTURA	REFAC.	INVERSIONES EN ACT. FIJO	HASTA 15 AÑOS CON 3 AÑOS DE GRACIA	80%	20%
<b>PROGRAMA ESPECIAL DE SANEAMIENTO FINANCIERO Y TECNICO DEL SECTOR AGROPECUARIO</b>					
AGRICOLAS GANADERAS AGROINDUSTRIALES PESQUERAS	UNICO	APOYO FINANCIERO A EMPRESAS QUE EN SUS PRIMERAS ETAPAS DE DESARROLLO, NO GE- NEREN SUFICIENTES RECURSOS PARA CUBRIR SUS CTOS. FIN. O PARA AQUELLAS EMP. O PROB. DE LIQUIDEZ PARA EL PAGO DE CAP. E INT.	DEBERA SER DE ACUERDO A LA CAPACIDAD DE PAGO QUE GENE-- RE LA EMPRESA, SIN EXCEDER LA VIDA UTIL DE LAS INVERSIONES.	--o--	--o--
* PODRA OBTENERSE FINANCIAMIENTO EN M.N. Y DLS., EXISTIENDO UNA MEZCLA DE MONEDAS DEL 66% EN USD. Y EL 34% EN M.N. LA TASA DE INTERES SERA EN BASE A CETES O A LA TASA LIBOR Y EN AMBOS CASOS SERA PUBLICADA POR BANCOMEXT MENSUALMENTE.					

**FIDEICOMISO DE FOMENTO MINERO  
(FIFOMIN)**

**OBJETIVO:** MEJORAR, AMPLIAR, PROMOVER Y DESARROLLAR TECNICAS DE EXPLORACION, EXPLOTACION, BENEFICIO, INDUSTRIALIZACION Y COMERCIALIZACION DE TODO TIPO DE MINERALES EXCEPTUANDO LOS HIDROCARBUROS Y LAS SUSTANCIAS RADIOACTIVAS.

**SUJETOS DE APOYO** PERSONAS FISICAS DE NACIONALIDAD MEXICANA Y EMPRESAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS EN MEXICO, ASI COMO EJIDATARIOS, COMUNEROS, CONCESIONARIOS Y PEQUEÑOS YACIMIENTOS DE MINERALES QUE SE ENCUENTREN ENMARCADOS EN LA LEGISLACION MINERA VIGENTE.

**CARACTERISTICAS:**

DESTINO DE LOS RECURSOS	MONTO	TASA	MONEDA	PLAZOS Y PERIODOS DE GRACIA	PORCENTAJE DE DESCUENTO		
					FIFOMIN	BANCO	EMP.
ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS, REFACCIONES Y OTROS INSUMOS (HAB.JAVIO)	EL EQUIVALENTE A 5 MILL. DE U.S.D. POR SUBPROYECTO O A 10 MILL. DE USD	C.P.P. + 2	M.N.	HASTA 5 AÑOS INCLUYENDO UN AÑO DE GRACIA	75%	5%	20%
OBRAS DE DESARROLLO MINERO Y MONTAJE ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO (REFAC.)	POR EMPRESA O GRUPO DE EMP.	LIBOR + 6	U.S.D.	HASTA 13 AÑOS CON 3 AÑOS DE GRACIA			

\*1 NO HAY CREDITOS PARA CONSOLIDACION DE PASIVOS

\*2 EL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DEBERA SER EQUIVALENTE AL 10% DEL MONTO TOTAL DEL CREDITO SOLICITADO, HASTA UN MAXIMO DE 500 MIL DE NUEVOS PESOS.

## **CAPITULO V**

Este capítulo tiene por objeto dar a conocer al empresario tres puntos básicos sobre la puesta en marcha de un negocio; estos puntos son la estructuración; obligaciones fiscales y legales y algunos de los trámites que se requieren para poder formalizar su empresa.

### **5.1 ESTRUCTURACION LEGAL DE UNA ORGANIZACION**

En lo que se refiere a la estructuración, nuestra legislación mexicana da las diferentes formas o enfoques para el establecimiento de una empresa, es decir, las distintas alternativas para constituirla, según las características tanto del giro como del tamaño de la empresa.

La evolución de nuestro país da cabida a todo tipo de empresas, asociaciones y sociedades que debidamente constituidas permiten al empresario ir estructurando para efectos mercantiles, civiles y fiscales su empresa.

Esta sección del capítulo, da algunas de las formas más generales de establecer una empresa, ya que pretender cubrir todas las existentes, implicaría crear un gigantesco catálogo de actividades que dependen de muy diferentes circunstancias como pueden ser: lugares de establecimiento, giro a que se dedica, número de trabajadores, bienes de capital, etc.

Es conveniente establecer que cuando se habla de empresa, me refiero a una amplia gama de posibilidades desde una miscelánea o tienda de abarrotes hasta una fábrica de regular o gran tamaño, pasando por la prestación de infinidad de servicios.

Cuando se inicia una empresa, el empresario suele olvidar las formalidades para la creación de ésta, ya que muchas veces en lo que se piensa es en la capacidad técnica, económica, la forma de comercializar, el crédito, y en fin en una serie de puntos, olvidando la forma legal de constituirla.

La figura jurídica con que nazca la empresa debe ser flexible, con todas aquellas características necesarias para adaptarse a los múltiples compromisos que la empresa va generando.

La figura jurídica por la que puede optar una empresa es la de propietario único o persona física y la de sociedad o persona moral.

### **5.1.1 PERSONAS MORALES**

Existen varias clases de personas morales: aquellas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles; las que prevee la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal.

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles, existen cinco diferentes tipos, que a continuación en un cuadro simplificativo se darán sus principales características. (VER TABLA DE PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES)

De estas cinco diferentes sociedades mercantiles, la más usual y quizás la más importante es la Sociedad Anónima.

#### **5.1.1.1 SOCIEDAD ANÓNIMA**

La Sociedad Anónima, según la Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo 87, es aquella que "existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones"

Es la sociedad más importante tanto por su número creciente, como por los capitales que maneja. Nació con el capitalismo, pero su poder no sólo es económico, sino político en algunos casos.

Es una sociedad donde las personas (los socios) no cuentan, lo que importa es el capital, es decir, el monto de las aportaciones que hagan los socios.

##### **5.1.1.1.1 CARACTERÍSTICAS**

###### **- Nombre o denominación**

Este se forma objetivamente, esto es, relacionándolo con la actividad de la empresa, o derivado de la imaginación. En ambos casos deberá ser distinto al de cualquier otra sociedad, e irá siempre seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

###### **- Responsabilidad**

La responsabilidad de los socios es limitada, ya que sólo se responderá hasta por el límite de su aportación.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

NOMBRE	ACCIONISTAS	MINIMO DE CAPITAL SOCIAL	CAPITAL REPRESENTADO POR	OBLIGACIONES	TIPO DE ADMINISTRACION
SOCIEDAD ANONIMA	DOS	N\$ 50,000.00	ACCIONES	UNICAMENTE EL PAGO DE SUS ACCIONES	ADMINISTRADOR UNICO O CONSEJO DE ADMON., PUDIENDO SE SOCIOS O PERSONAS EXTRAÑAS A LA SOCIEDAD.
SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.	SIN MINIMOS LEGALES	SIN MINIMOS LEGALES	ACCIONES	LOS SOCIOS RESPONDEN DE MANERA SUBSIDIARIA ILIMITADA Y SOLIDARIAMENTE.	UNO O VARIOS ADMINISTRADORES. PUDIENDO SER SOCIOS O PERSONAS EXTRAÑAS A LA SOCIEDAD.
SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	UNO O VARIOS SOCIOS.	SIN MINIMOS LEGALES	PARTES SOCIALES	IGUAL A LA ANTERIOR. LOS SOCIOS COMANDITARIOS ESTAN OBLIGADOS UNICAMENTE AL PAGO DE SUS APORTACIONES	LOS SOCIOS COMANDITARIOS NO PUEDEN EJERCER LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD.
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO MAS DE 50 SOCIOS	N\$ 3,000.00	PARTES SOCIALES	UNICAMENTE AL PAGO DE SUS APORTACIONES	UNO O MAS GERENTES, SOCIOS O EXTRAÑOS A LA SOCIEDAD.
SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	UNO O VARIOS SOCIOS.	SIN MINIMOS LEGALES	PARTES SOCIALES	IGUAL A LA SOCIEDAD No. 3	IGUAL A LA SOCIEDAD No. 3

**- Número de socios**

La ley exige como mínimo dos socios para la constitución de la sociedad.

**- Capital**

El mínimo de una sociedad anónima es de N\$ 50,000.00

Las aportaciones de los socios estarán representadas por acciones.

**5.1.1.1.2 FORMA DE CONSTITUCIÓN**

Para la constitución de la sociedad se requiere primeramente solicitar el permiso previo a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

La Sociedad Anónima puede constituirse por comparecencia de los socios ante notario público, o bien, por suscripción pública. En el caso de la segunda opción, los socios fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio (art. 92 LGSM), un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos, con los requisitos del art 6 y 91 de la LGSM.

Se recomienda acudir a una notaría pública ya que se simplificaría todo el trámite de la suscripción pública.

**5.1.1.1.3 ESCRITURA CONSTITUTIVA**

En términos generales, la escritura constitutiva de una sociedad anónima debe contener lo siguiente:

- 1.- Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que formen la sociedad.
- 2.- El objeto de la sociedad.
- 3.- Razón social o nombre de la sociedad.
- 4.- Lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes.
- 6.- Domicilio de la sociedad.
- 7.- La forma en que se administre la sociedad, las facultades de los administradores y la designación de las personas que llevarán la firma social.
- 8.- El nombramiento de los administradores.
- 9.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

- 10.- El importe del fondo de reserva.
- 11.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- 12.- Las bases para liquidar la sociedad y el modo de elegir a los liquidadores cuando no hayan sido designados con anterioridad.
- 13.- Las partes que se hayan mostrado del capital social.
- 14.- El número, valor y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- 15.- La forma y términos en que debe pagarse la parte de las acciones que falten por cubrirse.

Todos estos requisitos y las demás reglas que se establezcan en la escritura constitutiva sobre la organización y el funcionamiento de la sociedad formarán los estatutos de la misma.

#### **5.1.1.2 LAS SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE**

Cuando una sociedad se constituye bajo la forma de capital variable significa que su capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

Cualquier sociedad mercantil podrá constituirse bajo la modalidad de capital variable.

Al nombre de la sociedad, se le añadirán las palabras "Capital Variable" o su abreviatura "C.V." ; por ejemplo: "El Patito, S.A. de C.V."

#### **5.1.1.3 SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que están contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Una sociedad cooperativa, es "una sociedad mercantil, con denominación, de capital variable, dividido en participaciones iguales, cuya actividad social se presta exclusivamente en favor de sus socios que sólo responden limitadamente por las operaciones sociales" <sup>17</sup>

La finalidad de las cooperativas es el mejoramiento social y económico de sus asociados. Esto se logra por la acción conjunta de sus asociados en una obra colectiva. Las cooperativas no persiguen fines de lucro y tratan de evitar el intermediarismo, así de esta forma los productos que ofrecen a sus asociados resultan más baratos y los beneficios económicos obtenidos por la sociedad se distribuyen entre sus asociados.

Las sociedades cooperativas son aquellas que reúnan las siguientes condiciones:

1.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora aportando a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.

2.- Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.

3.- Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.

4.- Tener capital variable y duración indefinida.

5.- Conceder a cada socio un sólo voto.

6.- No perseguir fines de lucro.

7.- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

8.- Repartir sus rendimientos por igual entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de Responsabilidad Suplementada o de Responsabilidad Limitada. En ambos casos esta funciona bajo una denominación social, que no se asemeje a otra, acompañada de las palabras "Sociedad Cooperativa" o de su abreviatura "S.C."

Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan por igual por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

La constitución de las cooperativas se lleva acabo por la celebración de una asamblea general de todos los interesados. Se levanta un acta, en donde se harán constar las generales de los socios, la designación de los órganos y las bases constitutivas.

Las actas deben remitirse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien es la que concede o denega el permiso para su constitución. Si se concede el permiso, se inscribirá el acta constitutiva en el Registro Cooperativo Nacional.

#### 5.1.1.4 SOCIEDADES CIVILES

Existe otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal y establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Mediante el contrato de sociedad civil, los socios se obligan a combinar sus aportaciones y esfuerzos para realizar un fin común de carácter económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Es el Código Civil quien determina las normas que deben observar estas sociedades. El contrato de sociedad debe de contener:

- 1) Los nombres de las personas que lo celebran, las cuales deben de tener la capacidad para obligarse.
- 2) La razón social.
- 3) El objeto de la sociedad.
- 4) Los estatutos que rigen la sociedad.
- 5) El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.
- 6) Las bases que determinan la liquidación y disolución de la sociedad.

El contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos frente a terceras personas. Su modificación se llevará acabo por el consentimiento de todos los socios. Así mismo después de la razón social se le agregarán las palabras "Sociedad Civil" o su abreviatura "S.C."

La administración de la sociedad podrá encargarse a uno o más socios, todos tendrán derecho a participar en la dirección y manejo de los negocios comunes de la sociedad; las decisiones se tomarán por mayoría de votos.

#### 5.1.2 PROPIETARIO UNICO O PERSONA FÍSICA

La persona física o el propietario único es la otra modalidad para establecer u organizar legalmente su empresa. La empresa de propiedad única es aquella que pertenece a una sólo persona y es dirigida por ella, aunque puede ser auxiliada por otra persona o grupo de personas.

Como propietario único se está al mando de todo; además se tiene el control total de la empresa y por consiguiente se tiene toda la responsabilidad sobre ella. Su responsabilidad es tal que incluso se puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir dichas obligaciones.

Es de vital importancia en el caso de personas físicas establecer, el régimen de contrato matrimonial que se firmará, siendo los dos caminos legales el de sociedad conyugal o el de separación de bienes, mismos que tienen sus características perfectamente definidas.

Otro punto importante que debe definir la persona física que busque ser empresario es la cuestión de quien heredará la empresa en caso de muerte.

Ambas son situaciones que se deben aclarar, ya que de lo contrario traería situaciones no deseadas y que incluso pueden ser dolorosas.

El ser propietario único trae mucha más libertad para hacer negocios, ya que no tiene que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obliga una sociedad mercantil. La propiedad única es la forma legal más sencilla, ya que no hay tantos gastos ni burocracia legal que sobrellevar. Casi todo lo que se tiene que hacer es conseguir los activos y empezar a operar. En algunos casos se pueden requerir ciertos permisos, pero como persona moral también se requieren.

El ser el dueño o propietario único tiene ventajas como por ejemplo el conservar todas las utilidades, es decir, no se está obligado a compartirlas con nadie. Es una decisión del dueño si se utilizan en forma personal o se reinvierten en la empresa.

Así mismo no se requiere de otra persona para decidir si la empresa va a continuar o dejar de operar o realizar su actividad principal. Es sencillo, también liquidar la empresa, ya que no se tiene que considerar el dividir acciones o procesar papeles, sólo se tienen que cesar las operaciones.

Sin embargo, el ser dueño único, trae consigo desventajas. Una de las más importantes y que debe ser considerada, es que el dueño asume toda la responsabilidad de las deudas o juicios legales contra la empresa. En el caso de que éstas excedan los activos de la empresa, los activos personales pueden ser reclamados por los acreedores. Esta responsabilidad ilimitada es el peor factor de la propiedad única.

Otra de las desventajas que debe ser tomada en cuenta, es la cuestión del capital, ya que este es limitado, es decir, la cantidad de capital de inversión disponible para la empresa se limita al dinero que se tiene y al que se puede pedir prestado.

El pedir prestado también es un factor negativo, ya que muchas veces los bancos no prestan tan fácilmente, esto debido a que sus acreedores no tienen muchas veces la garantía y la solvencia necesaria para acceder al crédito.

Con todo lo anterior se puede concluir, que existe una amplia gama de posibilidades para darle forma jurídica a esa empresa que se quiera poner, lo cual en el momento de la creación puede ser una decisión difícil de tomar; aunque en alguno de los casos dependiendo del giro que se quiera poner es muy probable que existan regulaciones que ya establezcan la formalidad que debe cumplirse.

Es importante como se mencionó anteriormente, que la forma jurídica que adopte la empresa sea la más flexible posible, para que se opere con la mayor libertad y claridad.

Una empresa en un principio puede optar por ser persona física y con el tiempo requiera de modificar su estructura legal; esto es factible, sin embargo, es conveniente que antes de iniciar una empresa se tome el tiempo suficiente para recapacitar en la forma jurídica más apropiada de acuerdo con las perspectivas de la empresa.

## **5.2 TRAMITES PARA EL INICIO DE UNA EMPRESA**

En esta sección o parte del capítulo se presenta en forma resumida cuáles son los trámites (permisos, licencias, etc.) que el micro, pequeño, mediano o gran empresario requieren de las distintas dependencias oficiales como son: IMSS, SECOFI, entre otras.

A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir:

### **1.- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) (en el caso de sociedades)**

La SRE a través de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

2.- Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

Como vimos anteriormente la constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado "escritura constitutiva" que establece los requisitos y reglas bajo las cuales habrá de funcionar la sociedad.

Este contrato deberá ser otorgado en escritura ante notario público e inscrito en el Registro Público de Comercio, dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

### 3.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales deberán solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la SHCP (forma HRFC-1, en original y 5 copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsiguiente ante la autoridad fiscal.

Las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública deberán registrarse también en la SHCP, la cual mantiene el Padrón de Proveedores de La Administración Pública Federal.

### 4.- Departamento del D.F./Gobierno Municipal

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida, en el caso del D.F., por la Delegación Política del D.D.F. correspondiente al domicilio del negocio. Esta licencia (o en su caso declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse permanentemente a la vista.

Adicionalmente en el D.F. debe acudir a la Coordinación de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del D.F., o a la Delegación Política que corresponda al domicilio del negocio, para transmitir la Constancia de Zonificación de Uso del Suelo que certifica si un uso del suelo es permitido, prohibido o condicionado. En seguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el destino que pretenda darse a un predio o local. Finalmente debe tramitarse la inscripción en el Padrón Delegacional en la delegación correspondiente.

### 5.- Secretaría de Salud

El Código Sanitario marca que los establecimientos industriales, comerciales y de servicios tienen la obligación de obtener de la Secretaría de Salud su licencia sanitaria para el funcionamiento de su negocio.

Dicha licencia sanitaria también llamado Permiso Sanitario, Registro Sanitario o Tarjeta de Control Sanitario tiene generalmente una vigencia de 2 años y debe revalidarse a partir de 30 días antes de su vencimiento.

#### 6.- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

La Ley del Seguro Social establece en sus preceptos que toda persona que tenga una relación laboral y funja como patrón está obligado dentro de un plazo no mayor de 5 días de iniciadas las actividades a inscribirse en el IMSS.

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

Otra obligación del patrón es el llamado Sistema para el Ahorro para el Retiro (SAR), el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación del 24 de febrero de 1992. La creación del SAR es una nueva prestación obligatoria, consistente en el 2% del salario integrado del trabajador que deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS para el retiro de dicho empleado.

El patrón tiene obligación de establecer un contrato con una institución bancaria del país para el entero y el manejo de las aportaciones para el SAR. Dicha institución debe garantizar un rendimiento de cuando menos la inflación más dos puntos.

El Infonavit constituye otra obligación para el patrón y consiste en el pago bimestral del 5% del salario integrado del trabajador. El Infonavit se dedica exclusivamente a dar financiamiento para vivienda.

#### 7.- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

La SECOFI tiene dentro de sus facultades la de vigilar que se cumpla la Ley General de Normas, Pesas y Medidas; por lo cual su tarea consiste en verificar y autorizar todos los instrumentos de pesar y medir que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial.

La SECOFI reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, etc.). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del suelo oficial de garantía

También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del suelo oficial de garantía siempre y cuando se cumplan con especificaciones de un Sistema de Control de Calidad.

La SECOFI lleva los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SECOFI.

**8.- Cámara de industria o comercio.**

De acuerdo con la Ley de Cámaras de Comercio y de la Industria, los comerciantes o industriales deben registrarse ante la cámara que les corresponda dentro del mes siguiente del inicio de actividades.

**9.- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)**

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

**10.- Comisión Nacional del Agua (CNA)**

En el caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y de alcantarillado se debe solicitar permiso ante la CNA para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

### **5.3 OBLIGACIONES FISCALES Y LEGALES**

El gobierno para cumplir con las funciones que le son propias, requiere de los ingresos que la comunidad que lo instituye le proporciona; esto ha existido desde los tiempos más remotos, en que ya se establecía el pago de un tributo, y existe actualmente en la gran totalidad de los países en muy diversas formas.

De la operación de una empresa se derivan obligaciones fiscales, que un empresario debe cumplir para tener derecho a disfrutar de los beneficios que reporta en una sociedad bien organizada, en las que existen medios de transporte, de comunicación, y una estructura jurídica que norma las relaciones entre los individuos y las instituciones. Para esto, en nuestro país, la Constitución Política señala en el artículo 31 fracción IV, la obligación que todos los mexicanos tenemos de contribuir para el gasto público, y de este precepto se desprenden todas las leyes, reglamentos, decretos, circulares y dispositivos de carácter fiscal, los cuales regirán en razón de la actividad económica que se desarrolle.

Existen otras obligaciones fiscales (impuestos) federales, estatales y municipales, que obligan al empresario, de acuerdo con el marco legal y fiscal en que se encuentre.

**Impuesto Sobre la Renta (ISR)**  
**Impuesto al Valor Agregado (IVA)**  
**Impuesto Sobre Nóminas**  
**Cuota del IMSS**  
**Cuota del Infonavit**  
**Cuota del 2% del SAR**  
**Impuesto del 1% sobre remuneraciones del trabajo**  
**Declaración anual del IVA**  
**Declaración anual del ISR**  
**Cuota de la Cámara**  
**Impuesto del 2% al activo de las empresas.**

Se aconseja acudir con expertos en la materia para asesoría al respecto; por ejemplo, un contador público, o mejor aún contar con el servicio de alguno de ellos para que cumpla en nombre de usted con sus obligaciones. Sin embargo, aunque no sea un experto, entérese de todos los pasos, porque el incumplimiento de alguna obligación trae consigo multas o sanciones que le afectan en su patrimonio o en sus utilidades.

## CONCLUSIONES

Como licenciada en Administración de Empresas, creo y pienso que la empresa juega un papel muy importante dentro del desarrollo del país; es por tal motivo que esta tesis buscó entre otros aspectos dar al futuro empresario las bases para que su negocio crezca, se desarrolle y permanezca.

Este trabajo ayudará a facilitar la comprensión de lo que la empresa, el país y el empresario buscan; proporcionando una visión más clara de los factores y herramientas que se requieren para ser un exitoso hombre de negocios.

Actualmente, la situación económica del país ha obligado a que la mayoría de nosotros estemos preocupados por las actividades económicas. Todos deseamos sobresalir y prosperar, aún cuando las condiciones se hayan vuelto cada vez más difíciles. Para lograrlo, es importante que el futuro hombre de negocios, el empresario, destine una gran cantidad de esfuerzo, aunado a una preparación adecuada que nos lleve a aprovechar mejor las oportunidades que se nos presenten así como a evitar o superar los obstáculos que la vida nos ofrezca.

La palabra empresa se identifica con dos términos: esfuerzo y riesgo. Con el esfuerzo porque el hecho de montar una empresa requiere de intenso trabajo y con frecuencia de muchas más horas de las que las normas dictan. Y con el riesgo porque para poner en marcha una idea se arriesgan los recursos que se cuentan y en ocasiones con el patrimonio familiar.

La empresa representa por naturaleza un riesgo permanente de perder la inversión. Mientras más grandes son las organizaciones, mayores son los riesgos de una mala decisión y las consecuencias de mayor amplitud.

La empresa quizá significará riesgo, pero éste puede disminuirse si desde un principio se realiza un análisis de la idea o ideas que se tengan en mente; considerando no sólo que el futuro empresario debe poseer o tener cualidades que lo lleven a ser un gran hombre de negocios. De igual forma y de vital importancia es considerar que la empresa debe ser la adecuada a la persona que tiene la inquietud de crearla y posteriormente desarrollarla.

El desarrollo y crecimiento de la empresa no sólo dependerán de las características del empresario y de que éste y la empresa sean adecuadas a él, sino a que con su oportunidad se lleve acabo una planeación, tratando de eliminar las reglas basadas

en probabilidades o en elementos del buen juicio. Dicha planeación debe consistir en dar los pasos necesarios para evitar las amenazas y buscar explotar las oportunidades que depare el futuro, para ello esta tesis dio mediante una serie de comentarios y preguntas una forma de estructurar un plan de negocios, con el cual usted pueda minimizar el riesgo de un fracaso y contar con una serie de elementos que aunque parezcan obvios sirvan de herramienta de análisis para usted y su empresa.

Evidentemente, la planeación o dicho plan de negocio deberá ir ligado a que el empresario busque de alguna manera mejorar la posición competitiva de su negocio, lo que logrará a través de un buen análisis y estudio del mercado, de la competencia, de aspectos técnicos, financieros y administrativos.

Estos últimos elementos nos ayudarán, por otra parte, a tener un mayor conocimiento de lo que el financiamiento implica para el futuro de la empresa. Este implica no sólo saber y conocer los requisitos necesarios para obtener un crédito, sino el tener las bases para diferenciar las necesidades de corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo y crecimiento de la empresa no solamente implica esfuerzo y riesgo, sino que conlleva trabajo; trabajo de calidad dirigido a lograr no sólo el beneficio económico del empresario, sino de la comunidad y del país en general.

Las líneas básicas que permitirán se logren las utilidades deseadas serán entre otros aspectos: el buscar prestar un servicio a la comunidad, permitir el perfeccionamiento y desarrollo del trabajador así como lograr la autocontinuidad de la empresa.

Creo que es importante que si se busca lograr lo anterior debe tener en mente que el único modelo para conseguirlo es el de la integridad, la de usted y la de su compañía, en relación con los proveedores, los clientes y la comunidad.

La empresa que usted inicie debe de estar imbuida plenamente del espíritu de servicio a los hombres que la integran y hacia la sociedad en general. Es cierto que existen barreras y obstáculos, pero también es cierto que lo imposible no existe. No hay que cesar en el empeño de buscar caminos, de abrirlos y mantenerlos, esto con el único fin de que su empresa sea la mejor.

Es por esto, que el inicio de una empresa se presenta como un factor para lograr el beneficio de todos, labor en el que el administrador de empresas deberá poner su más grande empeño, ya que sin duda este es el objetivo de su profesión.

## INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) *CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION*  
Ed. Themis. México, 1992.
- (2) Basulto Hilda  
*NUEVO DICCIONARIO DE TERMINOS COMERCIALES Y FINANCIEROS.*  
Ed. Diana.
- (2A) Carlos Llano Cifuentes  
*ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA*  
Ed. Limusa.
- (3) Drucker F. Peter.  
*LA GERENCIA DE EMPRESAS*  
Ed. Hermes. Pg. 57
- (3A) Gabriel González Chávez  
*APUNTES DE CLASE DE DIRECCION DE EMPRESAS*
- (3B) Op Cit.
- (4) Bethel Lawrence L., Atwater Franklin S., Smith George H.E.,  
Stackman Harvey A.  
*ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL*  
Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. Pg. 17
- (5) *LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: PRINCIPALES CARACTERISTICAS.*  
Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Volumen 7  
Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). México, 1993.
- (6) Op. Cit.
- (7) Op. Cit.
- (8) Ackoff Russell L.  
*PLANIFICACION DE LA EMPRESA DEL FUTURO*  
Ed. Limusa. Pg. 80

- (9) El método para llegar a un precio justo fue tomado en base a dos autores:  
 Kenneth J. Albert  
**COMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO**  
 Ed. Mc. Graw Hill.
- Jessup Claudia y Chipps Genie  
**THE WOMAN'S GUIDE TO STARTING A BUSINESS**  
 Ed. Henry Holt. Tercera edición
- (10) Enrique González Calvillo y Rodrigo González Calvillo  
**FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90'S**  
 Ed. Mc. Graw Hill. Pg. 23
- (11) La ubicación actual de la Asociación Mexicana de Franquicias se encuentra en las calles de Insurgentes Sur No. 1783 - 303 Col. Guadalupe Inn. C.P. 01020.
- (12) La documentación para solicitar un préstamo fue tomada de varias instituciones bancarias, entre las que tenemos:  
 BANPAIS, BANAMEX, COMERMEX, BANCOMER, CREMI.  
 De igual forma se tomo de instituciones no bancarias (uniones de crédito y entidades de fomento), tales como:  
 CREDITUR, UNICREVA, PROMOCION.
- (13) Asociación Mexicana de Arrendadoras Financieras, A.C.
- (14) **LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CREDITO.**  
 Art. 45-A  
 Ed. Porrúa. México, 1992.
- (15) **QUE ES Y COMO FUNCIONA UNA UNION DE CREDITO**  
 Dirección General de Industria Mediana y Pequeña.  
 Cuadernos Informativos No. 2 SECOFI  
 Pg. 6
- (16) Término tomado de la Ponencia: **EL CONTEXTO GLOBAL DEL CONCEPTO INCUBADORAS DE EMPRESAS Y SU DIFUSION.**  
 López Cerdán Ripoll Carlos  
 Ponencia presentada en el taller preparativo de la Amiepat.  
 Cuernavaca, Morelos. 27 de febrero de 1993.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Russell L.  
*PLANIFICACION DE LA EMPRESA DEL FUTURO*  
Ed. Limusa.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.  
*PROGRAMA INTEGRAL FINANCIERO PROMOCIONAL*  
México, 1993.
- Basulto Hilda  
*NUEVO DICCIONARIO DE TERMINOS COMERCIALES Y FINANCIEROS.*  
Ed. Diana.
- Bethel Lawrence L., Atwater Franklin S., Smith George H.E.,  
Stackman Harvey A.  
*ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL*  
Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. México, 1937.
- Campbell Candace  
*CHANGE AGENTS IN THE NEW ECONOMY: BUSINESS INCUBATORS AND ECONOMIC DEVELOPMENT.*  
Economic Development Review. Spring, 1989.
- Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C.  
*DESARROLLO DE EMPRENDEDORES*  
Ed. Mc. Graw Hill.
- Drucker F. Peter.  
*LA GERENCIA DE EMPRESAS*  
Ed. Hermes.
- González Calvillo Enrique y González Calvillo Rodrigo.  
*FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90'S*  
Ed. Mc. Graw Hill

- Guzmán Valdivia Isaac  
*HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO*  
Ed. Limusa, México 1973.
- Hawken Paul  
*HAZ PROSPERAR TU NEGOCIO.*  
Ed. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. (SITESA)
- J.K. Lasser Tax Institute  
*INICIACION Y ADMINISTRACION DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS NEGOCIOS.*  
Ed. Mc. Graw Hill. Sexta edición.
- J.K. Lasser  
*ORGANIZACION DE EMPRESAS*  
Ed. Hispano Europea. Quinta edición.
- Jessup Claudia y Chipps Genie  
*THE WOMAN'S GUIDE TO STARTING A BUSINESS*  
Ed. Henry Holt. Tercera edición.
- Kahn Sharon, The Philip Life Group  
*101 BEST BUSINESS TO START*  
Ed. Doubleday.
- Kaplan Cyndi  
*LAS MUJERES EN LOS NEGOCIOS.*  
Ed. Selector.
- Kennedy Dan  
*LOS EMPRENDEDORES: PLANEACION Y ARRANQUE.*  
Ed. Selector.
- Kenneth J. Albert.  
*COMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO*  
Ed. Mc. Graw Hill. Primera Edición.
- Kishel F. Gregory, Guntel Kishel Patricia  
*COMO INICIAR UN NUEVO NEGOCIO*  
Ed. Limusa.

- Leon Tovar Soyla H.  
*EL ARRENDAMIENTO FINANCIERO (LEASING) EN EL DERECHO MEXICANO.*  
Instituto de Investigaciones Jurídicas Serie I: Estudios de Derecho Económico, Núm 17 UNAM México, 1989.
  
- López Cerdán Ripoll Carlos  
*EL CONTEXTO GLOBAL DEL CONCEPTO INCUBADORAS DE EMPRESAS Y SU DIFUSION. (COCAI)*  
Ponencia presentada en el taller preparativo de la Amiepat. Cuernavaca, Morelos 27 de febrero de 1993.
  
- Resnik Paul  
*COMO DIRIGIR UNA PEQUEÑA EMPRESA.*  
Ed. Mc. Graw Hill.
  
- Reyes Díaz-Leal Eduardo  
*FRANQUICIANDO EN MEXICO*  
Ed. Del Verbo Emprender.
  
- Reyes Ponce Agustín  
*ADMINISTRACION DE EMPRESAS*  
Ed. Limusa.
  
- S. Raab Steven, Matsuky Gregory  
*FRANQUICIAS, CÓMO MULTIPLICAR SU NEGOCIO.*  
Ed. Limusa.
  
- *FUENTES DE FINANCIAMIENTO*  
Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, volumen 3 Nacional Financiera, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. (IMEF) México, 1993.
  
- *GUIA PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO DE SU NEGOCIO.*  
Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, volumen 4 Nacional Financiera, Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF). México, 1993.

- ***DISEÑO Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE INCUBACION DE EMPRESAS TECNOLOGICAS PARA EL ITESM.***  
Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Volumen 5  
Nacional Financiera. México, 1993.
- ***LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: PRINCIPALES CARACTERISTICAS.***  
Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Volumen 7  
Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). México, 1993.
- ***QUE ES Y COMO FUNCIONA UNA UNION DE CREDITO***  
Dirección General de Industria Mediana y Pequeña.  
Cuadernos Informativos No. 2 SECOFI
- **Woot Philippe De**  
***DOCTRINA DE LA EMPRESA***  
Ed. Rialp
- ***LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DEL CREDITO.***  
Ed. Porrúa. México, 1993.
- ***LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES***  
Ed. Porrúa. México, 1993.
- ***LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO***  
Ediciones Delma. Quinta edición. México, 1992.
- ***CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION***  
Ed. Themis. México, 1992
- ***REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES Y CELEBRACION DE ESPECTACULOS PUBLICOS EN LA CIUDAD DE MEXICO.***  
Ciudad de México, D.D.F.