



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE DERECHO  
SEMINARIO DE ESTUDIOS JURÍDICOS-ECONÓMICOS**

**"BASES JURÍDICO-ECONÓMICAS, DE LAS  
MICROEMPRESAS EN EL DESARROLLO  
DE MÉXICO"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN DERECHO  
P R E S E N T A :  
NELLY EDITH MATADAMAS CASTILLO

ASESOR: LIC. JOSÉ ÁNGEL RENE OSEGUERA MAGAÑA

CIUDAD UNIVERSITARIA

2003



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

2

FACULTAD DE DERECHO  
SEMINARIO DE  
ESTUDIOS JURÍDICO-ECONÓMICOS

OFICIO FDER/SEJE/045/03.

ASUNTO: Aprobación de Tesis.

**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ**  
**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCOLAR.**  
**P R E S E N T E.**

La pasante **NELLY EDITH MATADAMAS CASTILLO**, con número de cuenta 9000106-2, elaboró su tesis profesional en este Seminario, bajo la dirección del Lic. José Ángel René Osegucra Magaña, titulada: "**BASES JURIDICO-ECONÓMICAS, DE LAS MICROEMPRESAS EN EL DESARROLLO DE MÉXICO**".

La pasante **MATADAMAS CASTILLO** ha concluido la tesis de referencia, la cual estimo satisface los requisitos exigidos para esta clase de trabajos, por lo que me permito otorgarle la **APROBACIÓN**, para los efectos académicos correspondientes.

La interesada deberá iniciar el trámite para su titulación, dentro de los seis meses siguientes (contados de día a día) a aquél en que le sea entregado el presente oficio, en el entendido de que transcurrido dicho lapso sin haberlo hecho, caducará la autorización que ahora se le concede para someter su tesis a examen profesional, misma autorización que no podrá otorgarse nuevamente sino en el caso de que el trabajo recepcional conserve su actualidad y siempre que la oportuna iniciación del trámite para la celebración del examen haya sido impedida por circunstancia grave, todo lo cual calificará la Secretaría General de la Facultad de Derecho".

Me es grato hacerle presente mi consideración.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**  
Ciudad Universitaria, D. F., a 4 de septiembre de 2003.  
**EL DIRECTOR DEL SEMINARIO**



**LIC. AGUSTÍN ARIAS LAZO.**

clc

**JOSE ANGEL RENE OSEGUERA MAGAÑA.**  
*Profesor De Derecho Económico e Historia del Pensamiento Económico.*  
Facultad de Derecho, U.N.A.M.

**LIC. AGUSTIN ARIAS LAZO.**  
**DIRECTOR DEL SEMINARIO**  
**DE ESTUDIOS JURIDICO –**  
**ECONOMICOS DE LA**  
**FACULTAD DE DERECHO.**  
**U.N.A.M.**  
**PRESENTE.**

**ESTIMADO Y QUERIDO MAESTRO DON AGUSTIN:**

Me es grato, comunicarle que la señorita **NELLY EDITH MATADAMAS CASTILLO.** ha concluido bajo mi supervisión la elaboración de su tesis **"BASES JURIDICO-ECONOMICAS, DE LAS MICROEMPRESAS EN EL DESARROLLO DE MÉXICO".**

El trabajo ha sido cuidadosamente revisado y, como podrá observar Usted, cumple con todos y cada uno de los requisitos técnicos y metodológicos, dignos de una investigación, llegando a conclusiones prepositivas sobre este trascendental tema de la vida nacional. Considero, que además de cumplir con los requisitos descritos, el documento es una contribución al Derecho Económico, que seguramente enriquecerá el acervo bibliográfico de nuestro Seminario.

Por las razones expuestas, le informo que el trabajo se ha concluido a satisfacción plena del suscrito, y que si Usted tiene a bien autorizarlo, podría ser presentado previo los trámites administrativos y académicos, a consideración del sínodo que lo examinará.

Aprovecho la ocasión, para enviarle un afectuoso abrazo, este su amigo que sabe lo mucho que lo aprecia y estima, desde el fondo de mi más grande admiración que por Usted siempre he tenido.

**Ciudad Universitaria, a 11 de Agosto del 2003.**



**A T E N T A M E N T E**

c.c.p **NELLY EDITH MATADAMAS CASTILLO**

*A DIOS*

*GRACIAS*

*Por darme la vida y permitirme  
seguir existiendo.*

*A MIS PADRES  
(Mamita, Papito)*

*GRACIAS*

*Por todos sus consejos y apoyo  
incondicional, y por lo que en  
todos los aspectos me han  
brindado, pues lo que soy es  
gracias a ustedes. Este trabajo es  
suyo, es solo una pequeña  
muestra de gratitud por sus  
esfuerzos y sacrificios.*

*LOS AMO!!!*

*A LA UNAM.*

*Mi alma mater...*

*GRACIAS*

*Por haberme forjado y verme  
crecer como estudiante por más de  
diez años...*

*MI GRATITUD POR  
SIEMPRE*

*A.L. LIC. JOSÉ ÁNGEL  
RENE OSEGUERA  
MAGANA.*

**MIL GRACIAS**

*Por su tiempo y apoyo, pero sobre  
todo por su paciencia y afecto.*

**A MIS HERMANOS**

**GRACIAS**

*Por estar siempre a mi lado, por  
su cariño y apoyo para el logro de  
este momento.*

**LOS QUIERO  
MUCHÍSIMO!!!**

**A MIS SOBRINOS**

*Esperando que este trabajo se  
convierta en una motivación,  
para que nunca se den por  
vencidos y luchen por ser  
grandes profesionistas y mejores  
personas cada día.*

**LOS QUIERO MUCHO!!!**

*YA TODAS AQUELLAS PERSONAS  
QUE DIRECTA E INDIRECTAMENTE HAN  
TENIDO QUE VER PARA EL LOGRO DE ESTE MOMENTO*

*GRACIAS...*

**BASES JURÍDICO – ECONÓMICAS, DE LAS MICROEMPRESAS  
EN EL DESARROLLO DE MÉXICO.**

PÁG.

**INTRODUCCIÓN**

**CAPÍTULO 1**

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN MÉXICO.**

1.1 PERÍODO PREHISPÁNICO .....	5
1.2 PERÍODO VIRREINAL o COLONIAL.....	10
1.3 PERÍODO INDEPENDIENTE .....	12
1.4 SIGLO XX .....	14

**CAPÍTULO 2**

**ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

2.1 DIVERSAS NOCIONES ACERCA DE LA EMPRESA .....	19
2.1.1 Concepto .....	19
2.1.2 Elementos que integran a la empresa.....	20
2.1.3 Naturaleza jurídica de la empresa .....	27
2.1.4 Fines que persigue una empresa.....	27
2.1.5 Recursos de la empresa .....	28
2.1.6 Funciones de la empresa .....	28
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMO ENTE ECONÓMICO Y SOCIAL .....	29
2.3 TIPOS DE EMPRESA .....	30
2.3.1 De acuerdo a su naturaleza jurídica.....	31
2.3.2 De acuerdo a su objeto de explotación.....	31
2.3.3 De acuerdo a la nacionalidad de sus capitales .....	31
2.3.4 De acuerdo a la naturaleza de su titular .....	32
2.3.5 De acuerdo a su actividad económica .....	32
2.3.6 De acuerdo al número de empleados .....	33
2.4 ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL .....	33
2.4.1 El proceso administrativo .....	34
2.5 PLANEACIÓN EMPRESARIAL .....	35
2.5.1 Planeación estratégica dentro de una empresa .....	35
2.6 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL .....	38
2.6.1 Elementos para diseñar la estructura organizacional de una empresa .....	39
2.6.2 Tipos de estructura organizacional.....	40



	<b>PÁG.</b>
2.6.3 Principios de la organización empresarial . . . . .	42
<b>2.7 EL PRINCIPAL RECURSO DE LA EMPRESA: EL ELEMENTO HUMANO . . . . .</b>	<b>43</b>
2.7.1 Procedimiento de contratación del elemento humano . . . . .	44
<b>2.8 DIRECCIÓN EMPRESARIAL . . . . .</b>	<b>45</b>
2.8.1 El ejecutivo . . . . .	46
<b>2.9 MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA EN LA EMPRESA . . . . .</b>	<b>47</b>
<b>2.10 CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA . . . . .</b>	<b>49</b>
2.10.1 Sistemas de calidad . . . . .	49
2.10.2 Círculos de calidad . . . . .	50
<b>2.11 CONTROL EMPRESARIAL . . . . .</b>	<b>51</b>
<b>2.12 FINANCIAMIENTO DE UNA EMPRESA . . . . .</b>	<b>52</b>
2.12.1 Financiamiento con fuentes internas . . . . .	53
2.12.2 Financiamiento con fuentes externas . . . . .	53

**CAPÍTULO 3**  
***CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICROEMPRESA.***

<b>3.1 DISTINCIÓN ENTRE MICRO EMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA . . . . .</b>	<b>56</b>
<b>3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA . . . . .</b>	<b>57</b>
3.2.1 Etapas de la planeación estratégica . . . . .	58
<b>3.3 EL MICROEMPRESARIO . . . . .</b>	<b>66</b>
3.3.1 Imagen del microempresario . . . . .	66
3.3.2 Liderazgo del microempresario . . . . .	67
3.3.3 Manejo de conflictos . . . . .	68
3.3.4 Actitud del microempresario . . . . .	70
3.3.5 Unificación de intereses . . . . .	71
3.3.6 Obtención de la participación . . . . .	72
3.3.7 Principios para una dirección eficaz . . . . .	73
<b>3.4 OBTENCIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>74</b>
<b>3.5 LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>75</b>
<b>3.6 CONTRIBUCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>3.7 MEDIDAS PREVENTIVAS DENTRO DE LA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>3.8 TOMA DE DECISIONES . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>3.9 CREACIÓN DE MEJORES RESULTADOS DENTRO DE LA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>82</b>
<b>3.10 REUNIONES DE TRABAJO EN LA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>83</b>
<b>3.11 COMPENSACIONES Y CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>84</b>
<b>3.12 SEGURIDAD E HIGIENE DENTRO DE LA MICROEMPRESA . . . . .</b>	<b>86</b>

PÁG.

**CAPÍTULO 4**  
**ACCIONES Y PROPUESTAS GUBERNAMENTALES QUE**  
**CONTEMPLAN EL DESARROLLO DE LA**  
**MICROEMPRESA EN MÉXICO.**

4.1 SECRETARÍA DE ECONOMÍA .....	93
4.1.1 Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa .....	95
4.2 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO .....	108
4.3 OTROS ORGANISMOS .....	109
4.3.1 Instituciones Bancarias .....	109
4.3.2 Nacional Financiera. ....	113
4.3.3 Banco Nacional de Comercio Exterior .....	126

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a las grandes transformaciones económicas, tecnológicas e ideológicas por las que la sociedad actual está atravesando, y en particular países en vías de desarrollo como lo es México, se ha visualizado la existencia de una diversidad de empresas, dado que estas nacieron para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones del empresario.

Es por ello, el interés por escribir la presente tesis, ya que en nuestro país pese a que existen innumerables empresas, de las cuales la mayoría son microempresas, casi ninguna de ellas deja constancia escrita de sus actividades, pues gradualmente se van perdiendo con el paso del tiempo, pudiendo haberse convertido en un testimonio útil para la comprensión de nuestra actualidad, y ser parte de la historia industrial, comercial y sobretodo una base jurídica – económica para el nacimiento de nuevas empresas y sustento del desarrollo económico de nuestro país.

En este orden de ideas, la presente obra comprende el estudio de los antecedentes, elementos jurídicos, económicos, sociales, culturales, humanos, financieros, de mercado, tecnológicos y regulaciones gubernamentales en el ámbito nacional, que afectan directa e indirectamente el manejo, desarrollo y rentabilidad de una microempresa; lo anterior con el propósito de conocer los factores internos y externos que conforman a una empresa, analizándola como un todo o una unidad, para así establecer su debida creación, y responder a la interrogante de ¿cómo operarla?, y así tomando en cuenta cada uno de los aspectos de su entorno, dirigirla para la obtención de resultados óptimos, tanto para el nuevo empresario como para la economía de nuestro país.

En base a todo lo anterior, es que la parte medular del presente trabajo, es que el gobierno mexicano se da cuenta de las necesidades reales que los microempresarios necesitan, puesto que durante muchas generaciones y sexenios solo se ha dirigido a las grandes empresas, sucediendo que existen muchos empresarios que a gritos solicitan acciones e instrumentos gubernamentales que permitan el desarrollo económico tanto de la microempresa como del país; de tal manera que el presente trabajo busca encontrar soluciones viables que de manera definitiva fomenten la actividad microempresarial, el sano progreso económico de México y la apropiada legislación que ha de regularla; por lo que además de solucionar el problema a nivel microempresa, se propondrá dar respuesta a uno de los máximos problemas que enfrenta el actual gobierno mexicano, que es el de obtener mayores recursos para cumplir con sus propuestas de política económica.

Es por ello, que en esta obra se visualizará lo relativo a la microempresa visto desde sus generales como empresa, su función, su estructura, sus elementos, la calidad, el perfil humano para dirigir, decidir y administrar dicha unidad económica, enfocados al mejoramiento de dicha empresa.

La anterior inquietud surge también debido al desarrollo y crecimiento de las empresas, motivado básicamente por una sociedad que exige mejores satisfactores y una tecnología que evoluciona a pasos agigantados; pues ya no se trabaja solamente para sobrevivir y comer, hoy en día se busca una mejor calidad de vida en el trabajo y en el plano de la realización personal, pues hemos entrado irreversiblemente en una era en la que el individuo reclama la posibilidad de ocupar su lugar y de realizarse tanto en el plano personal como en el profesional.

Parece, en efecto, que cada día hay menos hombres y mujeres dispuestos a adoptar el conjunto de sistemas de valores y reglas establecidos por las grandes empresas y por el Estado, puesto que éstos no les permiten conservar plenamente su individualidad y explotar su propio potencial, por lo que deciden salirse del sistema e



ir a buscar de trabajo en una empresa que cuadre mejor con sus aspiraciones. En pocas palabras, la empresa que no permite a uno explotar el propio potencial emprendedor, y en su caso remunerarlo adecuadamente, corre el riesgo de ver salir de sus filas a sus mejores elementos con mayor iniciativa y creatividad, situación que motiva a la creación de nuevos microempresarios. Estos cambios importantes en los valores nos conducen a descubrir las ventajas que poseen las microempresas, en cuanto a que ellas proporcionan respuesta a estas nuevas necesidades; pues poseer una microempresa o poder trabajar en forma independiente representa para muchos algo más que realizar un sueño o una fantasía, es una actividad que les proporciona la respuesta a algunas necesidades más elementales.

Por último es importante, no perder de vista el papel tan preponderante que juega el Estado, en el desarrollo de las microempresas, pues este gran ente ficticio es capaz de hacer que las mismas evolucionen o simplemente desaparezcan con el paso del tiempo. Por lo que actualmente es necesario saber que acciones ha tomado el Estado a efecto de apoyar a esta base de la economía mexicana, y hacer propuestas a efecto de que el gran número de microempresas que existen en nuestro país salgan adelante.

## CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN MÉXICO.

*"El tiempo es la conciencia  
que tenemos de la sucesión  
de ideas en nuestro tiempo"  
Schelley*

Entrar al estudio de las microempresas, requiere de un análisis de los antecedentes históricos de las empresas, toda vez que al analizar estos obtendremos una amplia visión de las mismas, lo que nos permitirá entender la situación por la que atraviesan actualmente, tomando en consideración que esta es una consecuencia de lo que aconteció en el pasado y de lo que podría ocurrir en el futuro; es así que en este primer capítulo se hará una breve remembranza histórica del desarrollo de las empresas, sin olvidar tomar en cuenta las diversas concepciones que fueron la fuente u origen de la misma, tal y como a continuación veremos.

Al hablar de la evolución de la empresa, tanto en México como en el mundo, debemos recordar el concepto de comercio, el cual se encuentra íntimamente ligado con está, pues una no subsiste sin la otra, ya que como sabemos no solo se ejerce por los individuos, sino también por organizaciones creadas por ellos, a las cuales la ley, ha concedido personalidad jurídica,<sup>1</sup> siendo estas personas morales jurídicas lo que llamamos "empresas". mismas que dentro de la historia no se dan como tales desde un principio, pues están conformadas por un sinnúmero de elementos (tanto personales como patrimoniales), de los cuales, como veremos más adelante, nunca debe faltar el comerciante (individual o conformado a través de una sociedad mercantil), la producción, prestación o intercambio de bienes o servicios, los cuales una vez que estén organizados adecuadamente y persigan como fin un lucro en su

---

<sup>1</sup> PUENTE Y FLORES, Arturo ET AL. Derecho Mercantil; 39° ed.; Banca y Comercio; México 1991; Pág. 45.

generalidad, darán origen a una empresa; por lo tanto, dentro de este tema se analizará el desarrollo del comercio.

En base a lo anterior, podemos decir que en el transcurso histórico del hombre en sociedad, se advierten etapas, de las que se pueden destacar (para los fines de este trabajo), el trueque y el comercio, ya que de la situación de integración social por la que atravesó el hombre, aparece como generador el satisfacer sus necesidades más elementales mediante la cría y caza de animales, el cultivo y la cosecha de productos del campo, con lo que se proporcionaban alimento, vestido y vivienda, elementos que serían usados de igual manera en la etapa del trueque, en la que intercambiarían sus excedentes por cosas u objetos que no poseían, los cuales habrían de mejorar indudablemente su calidad de vida.

Con el paso que el hombre dio con el trueque, el transcurrir del tiempo, el poseer una cultura más amplia, las condiciones de vida más favorables, se propició una actitud de superación y de obtención de provechos y ventajas, dando como resultado el comercio, del que derivarían consecuencias importantes para la humanidad, como sería la aparición del dinero como medio para llevar a cabo tratos o negociaciones, la invención de títulos de crédito, así como la aparición de comerciantes, es decir, de personas dedicadas por entero a esa actividad, ya sea en su modalidad individual o en la implementación de sociedades mercantiles como entes jurídicos con personalidad jurídica propia.<sup>2</sup>

Ahora bien, para poder robustecer estos antecedentes, es importante hacer un breve recorrido por las referencias históricas del comercio en el mundo, para analizar que tanto han influido en el desarrollo del comercio dentro de nuestro país.

---

<sup>2</sup> Al respecto dice Ferri: "En la sociedad primitiva el cambio era directo y se agotaba con el trueque. El hombre que producía flechas las cambiaba por pieles, por semillas o por objetos de barro que él necesitaba para su propio consumo. Era el trueque directo. Cuando el hombre adquirió bienes, no para consumirlos sino para cambiarlos por otros realizó el comercio en sentido moderno, porque se colocó en situación de intermediario entre quien tenía bienes que deseaba cambiar por otros y los que necesitaban adquirir los bienes que se ofrecían a cambio. La actividad comercial es una actividad de intermediación en la producción y el cambio de bienes y servicios destinadas al mercado en general." Citado por SEPÚLVEDA SANDOVAL, Carlos. La Empresa y sus Actividades. Concepto Jurídico, Mc-Graw Hill; México 1997; Pág. 4.

En la Edad Antigua, se tienen referencias precisas respecto al ejercicio del comercio por los Caldeos, Asirios, Chinos, Persas, Hebreos, Indios, Árabes, Fenicios, Griegos y Romanos. Tal vez, la más antigua legislación que contemplo el comercio sea el Código de Hammurabi (668-626 A.C.) escrito en Babilonia en tablas de arcilla.

De los pueblos citados, podemos destacar a los griegos y a los romanos, por lo que aportaron en el desarrollo del comercio:

- ▼ Se pone énfasis en los griegos, por cuanto que encontramos una corriente embrionaria de la empresa, con la formación de las "Eranas", nombre dado a la sociedad de socorros, cuyos miembros eran los "eranistas".
- ▼ En cuanto a los romanos, ellos alcanzaron una organización jurídica maravillosa, lograron el surgimiento de los mercados y ferias, figuras que perduran hasta nuestros tiempos; independientemente de que instituyeron la "actio institoria", por medio de la cual se permitía al dueño de una negociación mercantil, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la persona que se había encargado de administrarla. Fue aquí donde encontramos ya más definida la tendencia a la asociación como organización de esfuerzos, con patrimonio distinto al de los socios y administrado por alguno o todos los asociados, (esto aún sin un concepto) con las "societates Vectigalium" que eran sociedades de publicanos, nombre dado a los recaudadores de tributos o rentas y con las sociedades de los "argentarii" que eran las sociedades de los banqueros.

En el siglo V de la era cristiana, las invasiones bárbaras que rompieron la unidad política romana, dieron nacimiento a los estados germánicos: Merovingio en las Galias, el Ostrogodo en Italia y el Anglosajón en la Gran Bretaña; estos en gran parte orientaron al comercio en forma particular, debido al régimen político que caracterizó a la Edad media. La organización feudal se encerraba dentro de un determinado territorio o feudo, lo que estancó en los primeros cinco siglos de su



duración al comercio. hasta que la necesidad de hacer públicas las transacciones del comerciante permitió el resurgimiento de la figura del mercado, como lugar público para realizar las transacciones.

En el siglo XI de nuestra era, el comercio y la industria recibieron un gran impulso, que se fortaleció con el establecimiento de los gremios comerciales con sus rigurosas reglamentaciones que dieron origen a los monopolios, creando la institución de los Cónsules, que tenían la misión de juzgar y decidir sobre los conflictos suscitados entre los miembros de los gremios comerciales, por sus intereses encontrados, con lo que se empezaron a crear ciertas normas jurídicas especiales para los comerciantes, conforme a las cuales se decidían esas controversias, nacieron con ello los "estatutos" de las corporaciones de comerciantes, cuyas formas tendían a la rapidez y sencillez de las transacciones comerciales. En esta época el comercio oriental estuvo en manos de judíos y árabes, siendo en la época de las Cruzadas en donde tuvo su mayor auge, destacando las ciudades de Venecia, Génova y Florencia, las cuales extendieron su comercio a los países nórdicos, escandinavos y germánicos, pero principalmente se abocaron al Mediterráneo.

Fue con los estatutos de las pequeñas repúblicas italianas en el siglo XII, donde se acogió la idea de la organización de esfuerzos para el desarrollo de las sociedades con personalidad jurídica en su forma de "en comandita" (sociedades de personas).

La vida económica europea, después de las grandes expediciones marítimas de españoles, portugueses y holandeses, del siglo XV, hicieron que renaciera el comercio; por lo que en 1673 con Luis XIV se redactó la Ordenanza del Comercio, que rigió hasta la época de la Revolución. En Suecia el Rey Carlos IX expidió en 1667 una codificación sobre este mismo tema, y en Dinamarca el Rey Cristián V expidió otra en el año de 1683.

En el siglo XVII es cuando se cristaliza propiamente la empresa, como una sociedad con personalidad jurídica propia distinta de la de los asociados, esto con la formación de las sociedades de capitales del tipo de la sociedad anónima que conocemos actualmente, lo que hizo posible la explotación industrial en gran escala y la realización de empresas fantásticas que los individuos aislados no habrían podido emprender.

No fue sino hasta el siglo XIX cuando los Estados europeos (con excepción de Inglaterra) codificaron francamente al comercio, ejemplo de ello fue en Francia con el Código de Comercio Napoleónico.

### 1.1 PERÍODO PREHISPÁNICO.

En un principio, nuestros primeros antepasados eran grupos migratorios, lo que dio origen a una gran diversidad de tribus nómadas, que poco a poco se fueron asentando en pequeñas comunidades, mismas que se convirtieron en pueblos pescadores, cazadores y de agricultura rudimentaria. Estas pequeñas poblaciones tuvieron formas primitivas sobre la administración de ingresos y egresos, ejército, culto religioso, trueque, moneda, entre otras.

Dentro de estas organizaciones ya podemos encontrar un Derecho consuetudinario, traducido en costumbres, usos, prácticas y hábitos, mismos que regulaban aspectos importantes de la vida política, económica y social, tal y como se ve en los códices, bajorrelieves, jeroglíficos, pinturas y narraciones de los cronistas que tiempo después llegarían a estas tierras.

En aquellos tiempos, existía una administración centralizada en un "tlatoani" (el que habla), lo que se asemejaba a un Emperador, el cual se asesoraba por los hombres más importantes de cada clase social, siendo las más primordiales la clase militar y la sacerdotal.

El comercio que se llevaba a cabo por los Aztecas, era con los pueblos aliados y con los pueblos sometidos, realizando un intercambio de productos, siendo este comercio una notable fuente de ingresos para la economía de la organización Azteca.

Es de gran importancia el citar los tianguis que existían en la gran Tenochtitlán, tal y como lo describe Hernán Cortés en sus Cartas de Relación dirigidas al rey de España, mismas que dicen:

*"... tiene esta ciudad muchas plazas donde hay continuo mercado ytrato de comprar y vender. Tiene otra plaza tan grande como dos veces la ciudad de Salamanca, toda cercada de portales alrededor donde hay cotidianamente arriba de sesenta mil ánimas comprando y vendiendo; donde hay todos los géneros de mercaderías que en todas las tierras se hayan, así de mantenimiento como de vituallas, joyas de oro y de plata, de cobre, de latón, de plomo, de estaño, de plumas. Véndese cal, piedra labrada y por labrar, adobes, ladrillos, madera labrada y por labrar de diversas maneras."*<sup>3</sup>

Otro historiador que se admiró de la grandeza de los tianguis fue Bernal Díaz del Castillo que describe en uno de sus escritos lo siguiente:

*" y desde que llegamos a la gran plaza, que se dice el Tlatelulco, como no habíamos visto tal cosa, quedamos admirados de la multitud de gentes y mercaderías que en ella había y del gran concierto y regimiento en que todo tenían. Y los principales que iban con nosotros nos lo iban mostrando; cada género de mercaderías estaban por sí y tenían situados y señalados sus asientos. Comencemos por los mercaderes de*

<sup>3</sup> SERRA ROJAS, Andrés. *Derecho Económico*, 6ª ed.: Porrúa: México 2000 Pág. 117

*oro y plata y piedras ricas y plumas y mantas y cosas labradas y otras mercaderías, de indios esclavos y esclavas, digo que tenían tantos de ellos a vender en aquella gran plaza como traen los portugueses los negros de Guinea.”<sup>4</sup>*

Dentro de los tianguis, se encontraban una gran variedad de artículos que ahí se vendían: ropa, hilos torcidos, sogas, mantas de henequén, cueros adobados y sin adobar, legumbres y hierbas, aves, conejos, liebres, venados ánades y perrillos, frutas, loza, miel, melcocha, golosinas, madera, perfumes, tabacos, ungüentos, navajas de pedernal, sal y cacao, hachas de latón, cobre y estaño, y jarras de madera pintada.

Ahora bien, dentro de la época prehispánica, existían dos categorías de personas que se dedican al comercio:

- ▼ Los comerciantes no profesionales: eran los campesinos que intercambiaban los excedentes de sus cosechas por otros artículos y, por otro lado, el gran número de artesanos cuyos artículos eran adquiridos por la nobleza. Estos comerciantes de pequeña y mediana categoría no formaban parte de una clase específica de la población y su aportación al comercio era ocasional y muy rara vez permanente.
- ▼ Los comerciantes profesionales o pochtecas: eran los dedicados principalmente al comercio exterior, del cual tenían el monopolio y no sólo constituyeron una clase, sino además gozaban de organización y fuero propio. He aquí uno de los primeros antecedentes de la empresa, pues este grupo de personas ya tomaban en cuenta la “organización” para el desempeño de sus actividades. Se puede decir, que sin ser nobles constituían un linaje, pues ninguno podía ser pochteca si no era por herencia y con licencia de los señores. Ya que esta clase de comerciantes constituían una sociedad cerrada dentro de los aztecas, contrariamente a los sacerdotes o militares; no se integraban entre la gente común, sino que las familias pochtecas se integraban entre los

---

<sup>4</sup> IDEM

mismos de su clase, uniéndose por medio del matrimonio; e incluso tenían sus propios dioses, sus fiestas particulares y celebraban su culto a su manera, ya que en los largos viajes que realizaban no tenían más sacerdotes que ellos mismos.

Existían corporaciones de comerciantes en diez ciudades y aldeas del centro: Texcoco, Azcapotzalco, Huitzilopochco, Huexotla, Cuauhtitlán, Coatlinchan, Chalco, Otumba, Tenochtitlán y Tlatelolco; estas corporaciones se encargaban de organizar y dirigir a las caravanas de cargadores que desde el valle central llegaban a las provincias lejanas de la costa del Golfo de México y del Océano Pacífico, en estos lugares vendían productos tales como telas, mantas con piel de conejo, vestidos de lujo, joyas de oro, orejeras de obsidiana y de cobre, cuchillos de obsidiana, tintura de cochinilla, hierbas medicinales o para hacer perfumes, entre otras cosas, de estos lugares traían al centro artículos de lujo como el jade verde, el transparente, las esmeraldas, los caracoles marinos, las conchas y tortuga de mar con que se hacían las paletas para preparar el cacao, las pieles de jaguar y de puma, el ámbar, las plumas de papagayo y de quetzal. Los jefes de estas caravanas, eran de tres a cinco ancianos, por lo que no tomaban parte en los recorridos por las fatigas y los peligros de las expediciones, confiaban sus mercancías a los pochtecas más jóvenes, que debían venderlas por cuenta de ellos. Dichos ancianos a que se ha hecho alusión, organizaban la salida de las caravanas, presidían las ceremonias de partida y de regreso, representaban a las corporaciones ante el tlatoani, hacían justicia entre los miembros de la clase de los comerciantes, no sólo en los litigios referentes a negocios, sino en todas las materias, ya que tenían tribunales especiales que podían imponer cualquier tipo de pena, incluso la de muerte.

Entre los privilegios que gozaban los comerciantes se encontraban:

- Se les permitía poseer tierras.
- Los comerciantes más importantes eran introducidos en la corte y se les otorgaban altos honores.
- Podían ser admitidos, aunque con ciertas restricciones, en la nobleza.

- Gozaban de jurisdicción especial.
- Gozaban de ciertos privilegios en cuanto a los tributos: no eran obligados al servicio personal, ni a las obras públicas, sino sólo en casos de extrema necesidad.
- No trataban ellos mismos con el señor, sino a través de un representante.
- Podían declarar la guerra en nombre propio, ya que contaban con un caudillo militar.
- Al menos en Texcoco, por lo que se sabe, los comerciantes tuvieron ingerencia en la administración pública.

Sin lugar a duda los anteriores privilegios se debían a la importancia que tenía desde aquel tiempo el comercio, a su independencia y a que desde un principio contó con sus propias leyes.

Se puede decir que la clase guerrera y noble se aprovechó de la admirable organización que tenían los pochtecas, utilizando los servicios de ellos para fines de conquista militar, ya que mezclaban guerreros entre los pochtecas, que iban a expediciones a tierras lejanas y enemigas, para estudiar las costumbres, recursos y medios de ataque y de defensa de los pueblos a donde iban con el fin de preparar las expediciones militares.

Los señores premiaban siempre con largueza los servicios de los comerciantes aztecas, les otorgaban honores y beneficios, sumando a ello el lucro que obtenían con el comercio, se puede ver la gran importancia de esta clase dentro de la organización social y económica de los aztecas. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Al respecto Jacques Soustelle dice: "Así, en una sociedad esencialmente guerrera y religiosa, una clase mercantil recientemente formada estaba en vías de ascender hasta la cumbre. Estaba todavía muy alejada de ella y tenía que rodear sus comienzos de mil precauciones para evitar una reacción brutal. Para el lujo, cada vez mayor, vertía progresivamente en sus manos en una palanca poderosa, a medida que la propia clase dirigente dejaba de hacer definitivamente la vida frugal de generaciones pasadas." Citado por LÓPEZ ROSADO, Diego G. *Historia y pensamiento Económico de México*; Textos Universitarios UNAM, México 1969; Pág. 200.

En base a lo anterior, se puede deducir lo que habría podido suceder si la invasión extranjera no hubiera cortado la evolución de los comerciantes, pues con los privilegios que tenían, sus tribunales particulares, se habrían convertido en la cabeza de una "burguesía" que bien se acaecería a la clase dominante, o bien hubiera podido haber acabado por reemplazar al tlatoani.

En síntesis, cuando los españoles conquistaron nuestro país, se encontraron con una avanzada cultura en los diversos pueblos indígenas que habitaban en forma dispersa el territorio nacional. De entre las actividades desarrolladas no solo por los aztecas, sino también por los mayas, mixtecos y demás aborígenes de nuestro territorio, destaca el comercio como ya se adujo, el cual era llevado a cabo en plazas públicas, llamadas "tianguis", llevándose a cabo de manera muy similar a las ágoras, ferias o lugares destinados para dicho fin en la época de los griegos y de los romanos de la antigüedad, y en las grandes ciudades italianas y europeas de la Edad Media.

## **1.2 PERÍODO VIRREINAL o COLONIAL.**

Como se ha venido viendo, el comercio desde la época prehispánica ya había adquirido gran relevancia e importancia, pero sufrió las consecuencias de la organización económica surgida a raíz de la conquista.

En esta época ya se dan diversos ordenamientos, entre los que destacan las Ordenanzas de Venteros de 1524 que expidió Hernán Cortés, misma que estaba dirigida a los comerciantes. El comercio era exclusivo de la metrópoli y era reglamentado por la Casa de Contratación desde el año de 1501, y fue hasta 1717 que se concedió este privilegio a Cádiz; no habiendo actividad comercial que no pasara por esta Cámara o Lonja Mercantil.

La legislación permitió a los indios la libre venta de sus frutos y diversas mercaderías pero fue muy reglamentada, al igual que las demás actividades, por lo que el Derecho que se les concedía estaba muy limitado y era muy desfavorable para ellos; puede decirse que el Derecho de los indígenas para comerciar se redujo solo a

los frutos que en forma directa cosechaban y a los productos que eran fabricados por ellos. En cuanto al comercio trasatlántico, en todas las ciudades de gran importancia y aun en los pueblos que tenían menor categoría, se reportaba un gran número de reglamentos, lo que dio como resultado el monopolio completo por parte de los Españoles Ibéricos, con intervención de criollos en algunos casos.

Los monopolios determinaron que los criollos se dedicasen, en buena parte, al comercio de los productos del país o algunos productos textiles de los indios, lo que dio origen a que se desarrollara una importante actividad comercial en las diversas regiones del país, según la producción de cada comarca.

En el pequeño comercio resultaron muy activos los indios, quienes conservaron las viejas rutas nahuas y de otros grupos indígenas durante el virreinato, del mismo modo que otras actividades tradicionales.

Seguramente la institución de mayor interés en el orden comercial interno fue el "tianguis", al igual que en la época prehispánica, siendo pieza importante de su economía y de las relaciones sociales, pues se usó en la política económica con finalidades tendientes a favorecer los intereses de los componentes de los estamentos superiores, esta figura estaba conformada primordialmente con elementos indígenas y mestizos.

El pequeño mercader que llevaba sus artículos a los tianguis de San Juan de los Lagos, Saltillo, Chihuahua y Taos, compraba en ellas las mercancías que le ofrecía el gran comercio de exportación, realizado en Xalapa y Acapulco.

Se ve así que el comercio naciente en la Nueva España, se adaptó a las condiciones que imponían los mercaderes y el Estado Social de la Nueva España.

La importación era escasa para satisfacer la demanda de una población en constante aumento; e insuficientes fueron para surtir a la población.



El comercio interior en la Nueva España tropezó siempre con una gran cantidad de obstáculos, además de la alcabala, los ataques de las bandas chichimecas, las cuadrillas de ladrones y la falta de buenas vías de comunicación, fueron factores que impidieron el desarrollo de un activo tráfico interior, con grave detrimento de la vida económica novo hispana. Igualmente causó serios perjuicios al comercio interior, la ininterrumpida extracción de metales que algunas veces originó una grave escasez de moneda, con el consiguiente trastorno en la actividad mercantil, por falta de medios de cambio. El comercio exterior se llevó a cabo por monopolistas peninsulares.

El sistema comercial establecido por España en sus colonias produjo escasez continua y considerable elevación en los precios de las mercancías. Los consumidores tenían que cubrir altos precios a fin de pagar los elevados gastos de transporte y de enriquecer a los citados monopolistas. Este sistema sólo produjo la decadencia del comercio español y del colonial, y estimuló a los extranjeros para que obtuvieran ganancias mediante el tráfico ilícito y la piratería.

Cuando vino la reforma del comercio en el sistema colonial, dicho sistema se desintegraba rápidamente. esta reforma llegó tarde para beneficiar a las colonias que ya tenían conciencia de su independencia

### 1.3 PERÍODO INDEPENDIENTE.

La población dedicada al comercio era pequeña en comparación con los jornaleros agrícolas y los obreros industriales. A los comerciantes de esta época, se les pudo dividir en dos grupos claramente definidos:

- ▼ El más pequeño numéricamente, pero de gran fuerza por las inversiones que tenían sus giros mercantiles, era el de los grandes propietarios.

- ➔ El más numeroso era el de pequeños comerciantes, locatarios de los diferentes mercados establecidos en el país y propietarios de misceláneas.

El primer grupo estaba formado generalmente por extranjeros: españoles, alemanes, italianos, franceses, japoneses, quienes manejaban fuertes capitales. Mientras que la gran mayoría de los pequeños comerciantes apenas obtenían lo indispensable para su sustento y el de su familia.

Para dar un panorama de lo que acontecía en esa época, se puede decir que en 1895 la población económicamente activa del país representaba un 39.1% del total, de la cual el sustento sólo significaba el 55% de ella (250 mil personas), frente al 60.2% que las actividades primarias ocupaban. El salario mínimo diario en promedio que se percibía en 1877 era de \$ 0.22. Pero poco cambio la situación de los trabajadores de esta etapa, pues en 1880 el salario mínimo diario en promedio en la República Mexicana se elevó en \$ 0.005. <sup>6</sup>

En las poblaciones de los Estados en donde el gran comerciante extranjero todavía no invertía, el comercio era muy reducido y las pocas personas que a él se dedicaban eran pobres y carecían de protección legal. Los pequeños comerciantes por lo general se situaban en los mercados y en expendios al aire libre, con pequeños capitales y sin las ventajas de que gozaban los grandes propietarios, los cuales tenían a su servicio un corto número de dependientes.

Reducido era el número de trabajadores dedicados al comercio, como pequeño fue el incremento que registró de 1890 a 1895 de solo 17.68% o sea un ritmo medio anual aproximado de 1.1%. <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> IBIDEM Pág. 283

<sup>7</sup> IBIDEM Pág. 321.

En 1895 el total de personas dedicadas al comercio se distribuía en la siguiente forma: el 70.66% lo formaban los comerciantes en general, el 15.45% los propietarios, el 7.03% los dependientes, el 0.63% los farmacéuticos, el 0.56% los corredores, el 1.26% los aguadores, el 4.23% los vendedores ambulantes y el 0.18% restante los billtereros.<sup>8</sup>

Los comerciantes de las grandes poblaciones generalmente eran extranjeros: alemanes, franceses y chinos, quienes contaban con los mayores capitales y podían disponer de cierto número de empleados. Contrastando con los grandes comerciantes, estaba el de las pequeñas poblaciones y todo aquel que trabajaba en menor escala, que generalmente era quien hacía las veces de dependiente.

El comercio en pequeño se dividía entre los mexicanos, y los españoles, pero a partir de 1886, los chinos comenzaron a hacerles competencia. La mayor parte de esos comerciantes se alojaban en los mercados de la capital, mismos que para 1887 seguían careciendo del acondicionamiento necesario, ya que estos eran muy reducidos para la gran cantidad de vendedores que ahí se concentraban.

Ahora bien, la gran mayoría de las personas, cuya fuente de ingreso era el comercio se encontraban en condiciones precarias, con largas jornadas de trabajo, sin descanso dominical y bajos salarios; lo que originó a los brotes de descontento, todo ello efectuándose en las últimas fechas del porfirismo, lo que contribuyó a aumentar la antipatía que por el régimen del general Díaz sentía la masa comerciante del país.

#### 1.4 SIGLO XX.

Dentro de este período podemos decir que las empresas iban de la mano con la política que existía en México, encontrándose generalmente sujetas a alguna de las siguientes modalidades:

- ▼ A la Constitución.

---

<sup>8</sup> ÍDEM

- A las formas de acción política que reconocía a las empresas en la Constitución, como por ejemplo: participar en la formulación de las políticas públicas e influir en la designación de los altos funcionarios.
- Intervención de las empresas de manera explícita.<sup>9</sup>

Ahora bien con la destrucción del gobierno Porfiriano por la Revolución se abrió un largo proceso de formación de una Constitución que regularía las relaciones entre la sociedad, la economía y el Estado. Entre las reglas de esta Constitución, podemos destacar (para nuestros fines) el desconocimiento de las empresas como actor dentro del sistema, ya que por una parte no se forma un sector empresarial propiamente dicho que estuviera al tanto del sano desarrollo de las empresas de nuestro país, además de la prohibición que existía en la ley de cámaras de industria y comercio, de inicios del siglo XX, para que los empresarios realizaran actividades de carácter político; aunque a partir del gobierno de Madero algunos ocuparon puestos en los gabinetes presidenciales, a partir del Período del presidente Adolfo Ruiz Cortines, no volvieron a ocupar por sí mismos (con el carácter de empresarios), puestos en dichos gabinetes, sino hasta la década de los sesentas y setentas.

A pesar de lo anterior, los empresarios pudieron organizar sus propias agrupaciones y confederaciones nacionales, la afiliación a ellas se hizo obligatoria y el gobierno les reconoció el carácter legal de "instituciones públicas autónomas" y "órganos de consulta de estado", y fue así como se consolidó la práctica de que cualquier asunto que pudiera afectar los intereses generales de los empresarios o de algún grupo importante en particular, debería ser reconocido y negociado con éstos antes de ser aprobado. Estas formas de consultas fue cristalizando un sinnúmero de comisiones, consejos, comités, de las más diversas índoles, adscritas a las múltiples dependencias, empresas y organismos del sector público federal en los que, de manera poco reglamentada y con mucha discrecionalidad, los representantes públicos y privados, en concurrencia a veces de la representación obrera, resolvían asuntos de

---

<sup>9</sup> POZAS, Ricardo. *Las empresas y empresarios en el México Contemporáneo*; Grijalbo; México 1999; Pág. 24.

diversa importancia; de ahí que valiéndose de esos informales "mecanismos de consulta". canales y contactos, participaron de manera decidida en la elaboración de las políticas públicas.

Fue así como, la gran expansión económica de México en las últimas décadas del siglo XX, redundó en una gran incidencia económica, política, ideológica y cultural de las empresas, de tal manera que la Constitución de 1917 experimentó algunas modificaciones fundamentales como fueron: la influencia de los empresarios en la designación de funcionarios, las consultas con ellos se volvieron obligatorias, adquirieron el veto en aquellas políticas que no aprobaban y dentro del Estado se forma un sector de empresarios que empezó a defender sus ideales más fuertemente y a encontrarse con el aparato financiero, con lo que formaron las políticas generales del desarrollo de nuestro país.

En síntesis, hasta antes de la nacionalización bancaria parecía más o menos notoria la imposibilidad de las empresas para hacer escuchar su voz.

Es importante hacer mención, de los grupos empresariales que existieron en este último siglo, pues desde la década de los años cuarentas se ha manifestado en dos bandos: "norteños o radicales" y "centrales o moderados".

El grupo norteño es el más viejo y tenía su centro de reunión en la ciudad de Monterrey, aunque tenía bases en otras regiones del país, principalmente en provincia: este grupo comenzó a formarse desde el siglo XIX y se consolidó durante el porfiriato y aglutinaba a empresas vinculadas a diversas actividades económicas: industria, comercio, agricultura, minería y banca, y se distinguió por su desarrollo, fuerte conciencia de clase, vocación y combatividad, es por ello que por lo general a este grupo se le encuentra en la oposición constituyendo organizaciones empresariales como la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), auspiciando la resistencia contra los avances del sindicalismo y del reformismo cardenista. Este grupo acapara a fines de los años treinta a casi toda la

representación empresarial organizada y se expresa fundamentalmente a través de la Coparmex y de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria cuya posición pretende ser la expresión de todas las empresas.

El otro grupo, tiene su sede principalmente en el Valle de México, concretamente en la capital de nuestro país. Económicamente sustenta a la industria manufacturera y se desarrolla lentamente en las décadas de los años veinte y treinta a la sombra de la tendencia proteccionista del gobierno. Su organización en esa época es precaria, ya que comparte la de por sí marginal Confederación de Cámaras Industriales (Concamín) con las poderosas empresas extranjeras de los servicios públicos, el petróleo y minas. Sin embargo a fines de la década de los treintas, este grupo va ocupando importantes posiciones, y en su seno se crea la Asociación Nacional de Industriales que organizará por primera vez a muchos y variados, medianos y pequeños industriales manufactureros, que no podían fundar cámaras especializadas en su rama. Ya en los cuarentas, con la expedición de la nueva ley de cámaras en que liquida a la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria (separando a las cámaras de comercio e industria), se autoriza la construcción de sendas confederaciones de cámaras de comercio, por un lado, y de industria, por otro, y se permite el funcionamiento de una nueva cámara de industrias varias (la Canacinfra). Así, el grupo moderado queda consolidado definitivamente. Este grupo se define por su fuerte peso de su gremialismo industrialista y la conciencia de su vulnerabilidad frente a la competencia extranjera, de su actividad conciliatoria con el gobierno y su demanda de protección contra la competencia exterior.

## CAPÍTULO 2

### ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

*"Para crear una empresa exitosa  
se precisa un soñador  
un comerciante  
y un indigente."  
Peter McArthur*

Antes de entrar al estudio de la empresa, es necesario hacer algunas breves consideraciones, tomando en cuenta la frase con que dimos inicio el presente capítulo, de la cual se desprenden algunos aspectos que muy pocas veces advertimos y que son de gran importancia, ya que en el nacimiento de cada empresa siempre se requiere de una persona con ideales, que tenga en la mente un fin, un objetivo; pero sobre todo que tenga audacia y ganas para enfrentar lo que para ese momento es desconocido. Desgraciadamente aunque lo anterior es indispensable en la creación de una empresa, no es suficiente, pues no sólo basta con la intención de concebirla, sino que se requiere de una cultura, de conocimientos sobre el campo donde queremos incursionar, ya que de no reunir todos los elementos necesarios desde un inicio se engendraría una empresa con problemas, estando predestinada a fracasar y al poco tiempo incluso desaparecer. Por lo tanto, es aquí precisamente donde se pretende poner énfasis, en destacar la falta de cultura que en nuestro país prevalece para iniciar un negocio, y sobre todo el escaso apoyo de nuestro gobierno, pues no sólo se trata de dar ayuda económica, sino que se requiere que se oriente a los nuevos empresarios a efecto de que estén preparados para enfrentar los retos y problemas que implica iniciar con una empresa, pero sobre todo para que puedan mantenerla dentro del ramo en que se sitúe.

Invariablemente, entraremos en este capítulo al estudio de la empresa en general, desde su conceptualización hasta los elementos que se consideran esenciales

para poder montar un negocio, mismos que a se detallarán en los siguientes subcapítulos.

## 2.1 DIVERSAS NOCIONES GENERALES ACERCA DE LA EMPRESA

Como dejamos entrever en el capítulo anterior, la empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Ahora bien, dentro de este apartado primeramente analizaremos el concepto de empresa, para después entrar al estudio de los elementos que la integran, así como los fines que persigue, sus recursos y sus funciones.

### 2.1.1 Concepto

Podemos decir que la palabra empresa, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, procede del latín "*inprehensa*", que quiere decir cogida o tomada, y da origen a dos acepciones:

- ▼ Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia.
- ▼ Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.<sup>1</sup>

En cuanto a la primera acepción, esta se refiere al aspecto patrimonial de la misma, establecida por su (s) fundador (es) con el fin de realizar negocios, los cuales son su finalidad, lo que nos lleva a la segunda acepción

Una vez considerada su raíz etimológica, es conveniente mencionar que existe una notoria confusión conceptual del término que nos ocupa, ya que ni las leyes ni los tratadistas coinciden en una misma noción, tal y como continuación veremos:

- ▼ Para BARRERA GRAF "*es el conjunto de personas y cosas organizadas por el titular con el fin de realizar una actividad onerosa.*

<sup>1</sup> Diccionario del Instituto de Investigaciones Jurídicas; Tomo III; México 1990; Pág. 1262.



*generalmente lucrativa de producción o intercambio de bienes o de servicios destinados al mercado”.*<sup>2</sup>

- ▼ Para GARRIGUES, “es un conjunto organizado de actividades industriales, de bienes patrimoniales y de relaciones materiales de valor económico.”<sup>3</sup>
- ▼ Para MANTILLA MOLINA, “es el conjunto de cosas y derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes o servicios, sistemáticamente y con propósitos de lucro.”<sup>4</sup>

Dado lo anterior, en diversos textos legales de nuestro país, no se habla ni se da la idea de empresa como tal, por ejemplo, en el Código de Comercio, en el artículo 75 concretamente en sus fracciones V a la X se habla de ella como un acto de comercio; en la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16 dice: “ (...) se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios (...)”; el Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 en el último párrafo dice “ (...) se entiende por empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo (...)”; y la Ley de Navegación en su artículo 127 señala “Se entiende por empresa marítima el conjunto de trabajo, de elementos materiales y valores incorpóreos coordinados, para la explotación de uno o más buques en el tráfico marítimo (...)”; es por ello que la práctica más común en nuestra legislación es que se haga referencia de la misma, pero sin intentar conceptualizarla.

### 2.1.2 Elementos que integran a la empresa.

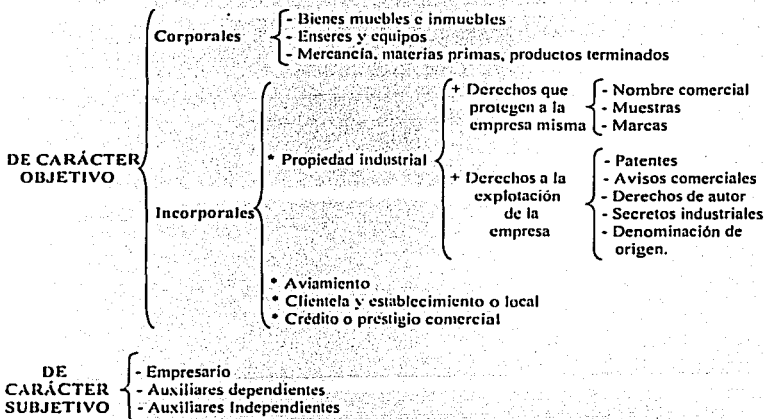
Como se pudo advertir, el concepto de empresa se encuentra conformado por un sinnúmero de elementos de gran complejidad, por lo que un estudio minucioso de cada uno de ellos rebasaría los límites del presente trabajo, es por ello que sus

<sup>2</sup> BARRERA GRAF, Jorge. Instituciones de Derecho Mercantil; Porrúa: México 1998, Pág. 81-82

<sup>3</sup> CERVANTES AHUMADA, Raúl. Derecho Mercantil, Primer Curso; 2ª reimp.; Herrera: México 1990: Pág. 507.

<sup>4</sup> MANTILLA MOLINA, Roberto. Derecho Mercantil; Porrúa: México 1982. Pág. 97.

elementos se resumen en el siguiente cuadro, dando solo una breve explicación de cada uno: <sup>5</sup>



### 2.1.2.1 Elementos de carácter objetivo

Los elementos de carácter objetivo son todos aquellos bienes o cosas que conforman su patrimonio, es decir, el conjunto de objetos dispuestos para la realización de su finalidad, corporales unos e incorporales otros.

#### 2.1.2.1.1 Elementos corporales

Se trata de todos aquellos bienes, derechos y demás cosas, susceptibles de apreciación en forma material o tangible, mismos que son tomados en cuenta en los estados financieros contables de la empresa, específicamente en los renglones de sus activos; siendo estos el dinero, muebles e inmuebles, enseres y equipos, mercancías, materias primas, productos terminados.

<sup>5</sup> SEPÚLVEDA SANDOVAL, Carlos. La Empresa y sus Actividades. Concepto Jurídico. Mc Graw-Hill; México 1997 Pág. 95-109.



### 2.1.2.1.2 Elementos incorporales

Este apartado de cierta forma presenta un grado de pluralidad, toda vez que dentro del mismo se encuentran los derechos, los cuales no siempre aparecen considerados en los estados financieros como activos contables, pero indubitadamente se deben tomar en cuenta en toda transacción que tenga por objeto su venta o traspaso como unidad económica organizada, en la explotación de sus actividades mercantiles y en la intermediación de bienes y servicios.

#### 2.1.2.1.2.1 Propiedad industrial

Este rubro se encuentra integrado por derechos, consagrados en diversas leyes vigentes, los cuales van dirigidos a proteger a la empresa misma o a proteger la explotación directa de sus actividades comerciales:

##### ▼ Derechos que protegen a la empresa misma:

- **NOMBRE COMERCIAL:** Es el término con el cual se identifica a una empresa, y se puede formar de diversas maneras: ya sea que se utilice el término de la actividad en la que se desenvuelve, se conforme con el apellido o apodo del propietario o se forme con la denominación social de una sociedad que la conforma. Al efecto la Ley de la Propiedad Industrial en su artículo 105 dice: *"El nombre comercial de una empresa o establecimiento industrial, comercial o de servicios y el derecho a su uso exclusivo estarán protegidos, sin necesidad de registro. La protección abarcará la zona geográfica de la clientela efectiva de la empresa o establecimiento al que se aplique el nombre comercial y se extenderá a toda la República si existe difusión masiva y constante a nivel nacional del mismo."*
- **MUESTRAS, EMBLEMAS o LOGOTIPOS:** Se trata de los signos, dibujos, diseños y demás elementos análogos distintivos, que se utilizan normal y ordinariamente como instrumentos de identificación, de manera singular y exclusiva, respecto del nombre comercial, productos y servicios de una empresa, con el

objeto de distinguirlos individual y particularmente de otros de su medio. Estos se encuentran señalados en el artículo 32 de la Ley de la Propiedad Industrial, la cual los protege y engloba a través de los diseños industriales, y en el numeral 131 inciso a) de la Ley de Derechos de Autor.

- **MARCAS:** Son los signos distintivos de los servicios y productos de toda empresa, como medios de distinción de otras similares, los cuales tienen su sustento legal en el artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial, que dice: *"Se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado"*.

➤ **Derechos que protegen la explotación de la empresa:**

- **PATENTES:** Son los documentos oficiales a través de los cuales se hace constar, el privilegio o prerrogativa en exclusiva, que acredita a su titular la explotación comercial de un invento; al efecto en los artículos 9 y 10 de la Ley de la Propiedad Industrial respectivamente establecen *"La persona física que realice una invención, modelo de utilidad o diseño industrial, o su causahabiente, tendrán el derecho exclusivo de su explotación en su provecho (...)"* *"El derecho a que se refiere el artículo anterior se otorgará a través de patente en el caso de las invenciones (...)"*.
- **AVISOS COMERCIALES:** Son formas de expresión o divulgación de la imagen, productos o servicios de la empresa, a través de los diversos medios masivos de comunicación. El artículo 100 de la Ley de la Propiedad Industrial señala: *"Se considera aviso comercial a las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios, para distinguirlos de los de su especie."*
- **DERECHOS DE AUTOR:** Es la protección a la explotación de las obras intelectuales o artísticas de una empresa; en este sentido en

la Ley Federal de Derechos de Autor en su artículo primero establece: *"Son derechos de autor que la ley reconoce y protege a favor del autor de cualquiera de las obras que se señalan en el artículo 1º (...)"*

- ✓ **SECRETO INDUSTRIAL:** Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter de confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma; figura que se establece en el artículo 82 de la Ley de la Propiedad Industrial.
- ✓ **DENOMINACIÓN DE ORIGEN:** Son prerrogativas referidas a la designación de productos, en función de la región geográfica de su país o lugar de origen; al respecto dice el artículo 156 de la Ley de la Propiedad Industrial lo siguiente: *"Se entiende por denominación de origen, el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y humanos."*

#### **2.1.2.1.2.2 Aviamiento y prestigio o crédito comercial**

Es la preparación de todos los elementos corporales e incorporales, es decir, la manera en que se disponen estos, para dirigirlos hacia su objetivo; se puede traducir en la disposición física de sus locales, la forma y modelo de la presentación de sus servicios, productos y empleados, la forma de desempeño de sus directivos y trabajadores.

En cuanto hace al prestigio, este es un valor basado o fincado en la buena marcha de una empresa, a través de las relaciones con sus clientes y en su caso con sus proveedores, y de sus sanas políticas de administración y organización.

#### **2.1.2.1.2.3 Clientela y establecimiento o local.**

La clientela es el factor conformado por las personas físicas o morales que contratan con la empresa la compra de sus productos o la prestación de sus servicios.

En cuanto al establecimiento o local, es el asiento físico de la empresa.

#### **2.1.2.2 Elementos de carácter subjetivo.**

La organización de los elementos de carácter objetivo, citados en apartados anteriores, requiere de la participación de diversas personas, que son las que constituyen los elementos de carácter subjetivo, ya que son ellas quienes llevan a cabo la realización de los objetivos o finalidades de la empresa, por lo que al no darse estas, no sería posible la integración de los elementos que hemos analizado con anterioridad. Es así que podemos decir que el personal es esencial para la existencia de una empresa, pues ellos aportan su iniciativa y su fuerza de trabajo. A continuación veremos tres apartados en los cuales el personal que integra una empresa puede ubicarse:

- ✦ **EMPRESARIO:** Es el titular de una empresa, pudiendo componerse de personas físicas y/o morales. Se puede decir que se trata de un elemento esencial, pues es quien hace posible su creación, y quien de una u otra forma soporta al riesgo de la misma, pues junto con ella se enriquecerá o empobrecerá, según el resultado económico sea prospero o adverso. A pesar de ser el empresario la persona que desempeña el papel más importante dentro de una empresa, a su lado aparecen otras personas en un plano de apoyo y participación, guardando una relación con este, ya sea de subordinación y dependencia, o viceversa, como veremos en los siguientes apartados.

- **AUXILIARES DEPENDIENTES:** Son todas aquellas personas que se encuentran en un plano de subordinación y dependencia en relación con el empresario, entre los cuales podemos señalar los siguientes:
  - **FACTORES:** Son aquellas personas en quienes se deposita por parte del empresario la dirección de la empresa, con facultades legales necesarias para actuar en su representación. Al efecto el artículo 309 del Código de Comercio establece: "*Se reputarán factores los que tengan la dirección de alguna empresa o establecimiento fabril o comercial, o estén autorizados para contratar respecto a todos los negocios concernientes a dichos establecimientos o empresas por cuenta y en nombre de los propietarios de los mismos (...)*".
  - **DEPENDIENTES:** Son todas aquellas personas a quienes se les encomiendan las labores de promoción y venta de los productos y servicios de una empresa, como lo son los agentes viajeros y los agentes de ventas. Al respecto el artículo 309 del Código de Comercio señala: "*(...) Se reputarán dependientes los que desempeñen constantemente alguna o algunas de las gestiones propias del tráfico, en nombre y por cuenta del propietario de éste (...)*".
  - **EMPLEADOS Y TRABAJADORES:** Son todas aquellas personas que laboren en la empresa en términos de lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.
- **AUXILIARES INDEPENDIENTES:** Son todas aquellas personas que se encuentran en una situación de independencia y autonomía respecto al empresario, y que además se encuentran fuera de la estructura organizacional de la misma, pudiendo destacar: los fedatarios públicos, los agentes de bolsa y de valores, los prestadores de servicios profesionales.

### 2.1.3 Naturaleza jurídica de la empresa.

De acuerdo al Maestro Cervantes Ahumada,<sup>6</sup> la empresa es una *universitas facti*, es decir una universalidad de hecho, compuesta de una gran variedad de elementos, como vimos anteriormente, vinculados por una o varias finalidades, siendo la principal, proporcionar al público en general, bienes, productos o servicios.<sup>7</sup>

### 2.1.4 Fines que persigue una empresa

Dentro de este título, se hará la distinción de los fines que persigue una empresa y los fines que persiguen el o los empresarios que la integran, lo anterior en base a los siguientes apartados:<sup>8</sup>

#### ➤ FINES DE LA EMPRESA OBJETIVAMENTE CONSIDERADA

- FIN INMEDIATO: Es la producción de bienes y servicios para un mercado; ya que no podemos considerar la existencia de una empresa que no tenga este fin directo, independientemente de los fines que pretendan llenar con esa producción.
- FIN MEDIATO: Este fin, supone analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios; debiéndose entonces dividir la empresa en pública y privada:
  - EMPRESA PRIVADA: Este tipo de empresa busca la obtención de un beneficio económico personal, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
  - EMPRESA PÚBLICA: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios personales, ya que muchas de las veces los beneficios que llega a obtener son precisamente dirigidos a la misma sociedad.

▼ FINALIDADES SUBJETIVAS DEL EMPRESARIO: La finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas, siendo esta, el

<sup>6</sup> CERVANTES AHUMADA, Op. Cit. Pág. 509-510

<sup>7</sup> SEPÚLVEDA SANDOVAL, Op. Cit. Pág. 110.

<sup>8</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte; 43ª reimp.: Limusa; México 1997; Pág. 83-85.



motor que mueve a todo empresario a crear y mantener una empresa. Pueden existir finalidades colaterales, como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el deseo de abrir fuentes de trabajo.

### 2.1.5 Recursos de la empresa

Ahora bien, para que una empresa pueda lograr sus objetivos o fines, es necesario que cuente con una serie de recursos que, conjugados adecuadamente contribuyan a su funcionamiento total; estos recursos se clasifican en:

- Materiales (materias primas)
- Humanos (obreros, oficinistas, ejecutivos)
- Técnicos (auxiliares en la coordinación de recursos)
- Financieros (elementos monetarios propios y ajenos)

### 2.1.6 Funciones de la empresa. <sup>9</sup>

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados, cuya calidad y cantidad son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo las mismas. Consideramos que las funciones primordiales en una empresa, según sea su giro son:

- **PRODUCCIÓN:** Comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, desde que ingresan los insumos (materias primas, materiales auxiliares, maquinaria, herramientas, personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos, se obtiene un producto listo para su venta.
- **COMERCIALIZACIÓN (DISTRIBUCIÓN):** Es una de las fases principales en el desarrollo de una empresa, ya que representa el factor clave para colocar los productos en el mercado y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener utilidades.

---

<sup>9</sup> <http://www.spice.gob.mx>

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMO UN ENTE ECONÓMICO Y SOCIAL.

La empresa, en el ejercicio de su actividad, ha producido indudables beneficios económicos y sociales; mismos que son de gran importancia considerarlos, debido a que es la institución clave de la vida económica de cualquier país, ya que en estas últimas décadas, ha proporcionado al público un abastecimiento oportuno y adecuado, y una efectiva distribución de bienes y servicios; además de que a través de ella se ha difundido el crédito, el cual ha incrementado la capacidad de compra de grandes sectores de la población. Ha permitido la reducción de precios, a través del aumento en la productividad y la producción en masa.

En su intento por crecer, las empresas tienen día a día que buscar y descubrir los bienes y servicios que el público realmente necesita y quiere, esforzándose en proporcionar buen precio y calidad, pero sobre todo buscando en obtener un beneficio económico propio. A pesar de ello, se han cometido excesos, en algunas ocasiones, pues ha promovido la formación de dos estratos dentro de la sociedad como son las personas estimuladas a consumir cada día más y más por las facilidades del crédito y por la sugestión publicitaria, nulificando la posibilidad de ahorro; y los productores, que por la reinversión continua de sus utilidades acumulan más y más capital, sin mermar por ello su capacidad de consumo y extendiendo así cada día la brecha de desigualdad social.<sup>10</sup>

A pesar de lo anterior, es una institución formada por y para los hombres, ya que contribuye en el pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan. Su principal responsabilidad social va de la mano con una característica económica, que es la de cumplir cabalmente con sus finalidades de servir a sus clientes, inversionistas y trabajadores, así como a las demás personas o grupos que contribuyen a su operación y a sus resultados, como son sus proveedores

---

<sup>10</sup> ARRIOLA, Carlos. Los Empresarios y la Modernización Económica de México; 2ª ed.; Miguel Ángel Porrúa: México 1991; Pág. 269-270, 274, 285-286.

y el gobierno, y aun hacia aquellos con quienes de algún modo entra en contacto, como sus competidores y la comunidad en donde se encuentra establecida. Además debe servir al bien común, para así servir mejor al bien particular de los hombres que la integran, siendo eficiente e innovadora, teniendo de igual forma una obsesión por la productividad, la calidad y el servicio al consumidor, evitando el desperdicio, cuidando que la publicidad que realice sea informativa, veraz y respetuosa de los valores de la sociedad.

Una de las cuestiones de carácter social muy importante y polémica a la vez, es el pago de impuestos que debe hacer al Estado, ya que los impuestos no sólo existen para el sostenimiento de la actividad gubernamental, los servicios públicos, la seguridad social y la realización de obras de infraestructura, sino que son uno de los pocos medios disponibles para la redistribución del ingreso; a pesar de ello en nuestro país es muy común la práctica de la evasión fiscal, con lo que se resta a las empresas fuerza moral para exigir honradez y eficacia administrativa. <sup>11</sup>

### 2.3 TIPOS DE EMPRESA

De muy distintos tipos son las empresas que desarrollan sus actividades en nuestro país. para facilitar su estudio han sido divididas con apoyo en diferentes criterios:

- Naturaleza jurídica.
- Objeto de explotación
- Nacionalidad de sus capitales
- Naturaleza de su titular
- Actividad económica
- Número de empleados

---

<sup>11</sup> IBIDEM Pág. 272, 275-276, 285

### 2.3.1 De acuerdo a su naturaleza jurídica

Conforme a esta base, las empresas pueden ser individuales, cuando pertenecen a una sola persona, u organizadas bajo la forma de sociedades, por ejemplo, colectivas, anónimas, de responsabilidad limitada.

### 2.3.2 De acuerdo a su objeto de explotación

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo al objeto de explotación que desarrollen en:

- **INDUSTRIALES:** Son las que se dedican a la producción de bienes mediante la transformación a que es sometida la materia prima a través de los procesos de fabricación.
- **COMERCIALES (INTERMEDIARIAS):** Son las que se ocupan de la venta de mercancías que han comprado a los fabricantes o a otras empresas comerciales mayoristas.
- **AGROPECUARIAS:** Son las que se dedican a la explotación del campo en pos de los frutos de diversas especies vegetales o las que tienen por objeto la explotación de diversas clases de animales; en este rubro puede ser que una empresa desarrolle ambas actividades o una sola.
- **DE SERVICIOS:** Son las que se denominan empresas "sin chimeneas", ya que no fabrican ni transforman, por ejemplo las empresas de comunicación, de turismo.

### 2.3.3 De acuerdo a la nacionalidad de sus capitales.

En este sentido pueden ser:

- **NACIONAL:** Es aquella en que la aportación de sus capitales se da a través de personas residentes en el país.
- **EXTRANJERA:** Es aquella que la aportación de sus capitales no son de personas que residen en nuestro país.
- **MIXTA:** Es aquella empresa en la que en su capital hay una fusión de capitales extranjeros y nacionales.

#### 2.3.4 De acuerdo a la naturaleza de su titular.

Estas se dividen en públicas y privadas como ya vimos anteriormente.

#### 2.3.5 De acuerdo a su actividad económica <sup>12</sup>

##### ↳ EMPRESAS EN EL SECTOR PRIMARIO:

- ↳ Agrícolas
- ↳ Pesqueras
- ↳ Acuícolas
- ↳ Ganaderas
- ↳ Dedicadas a la silvicultura
- ↳ Mineras y de extracción de hidrocarburos

##### ↳ EMPRESAS EN EL SECTOR SECUNDARIO o DE TRANSFORMACIÓN :

- ↳ Industriales
- ↳ De construcción
- ↳ Generadoras y distribuidoras de electricidad y de agua

##### ↳ EMPRESAS DEL SECTOR TERCIARIO:

- ↳ De pequeños servicios personales
- ↳ De transporte
- ↳ De comunicaciones
- ↳ Comerciales al por mayor y menor
- ↳ De hotelería, turismo y espectáculos
- ↳ Financieras
- ↳ De información y medios de comunicación social
- ↳ De asesoramiento y de asistencia especializada y profesional
- ↳ Hospitalarias y de servicios sanitarios
- ↳ De enseñanza

---

<sup>12</sup> <http://www.spice.gob.mx>

### 2.3.6 De acuerdo al número de empleados:

De acuerdo al Diario oficial de la Federación (DOF) del día 30 de Diciembre del 2002, se establecieron los criterios para la estratificación de las empresas de la siguiente manera:

TAMAÑO	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS Y SECTOR		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Composición por tamaño y sector <sup>13</sup> (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
				<b>2,844,308</b>
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2.4 ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL.

Dentro de este título vamos a analizar la importancia de la administración, ya que la efectividad en una empresa no depende únicamente de un área funcional específica, sino de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y las áreas funcionales (producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos).

El grado en que pueden ser medidos los logros alcanzados dentro de una empresa se hace tomando en cuenta los términos de eficiencia y efectividad, si consideramos que eficiencia es la habilidad que posee el empresario para lograr que los objetivos se conciben de una forma correcta, y que la efectividad es el logro de los

<sup>13</sup> Censo Económico de 1999 fuente INEGI.

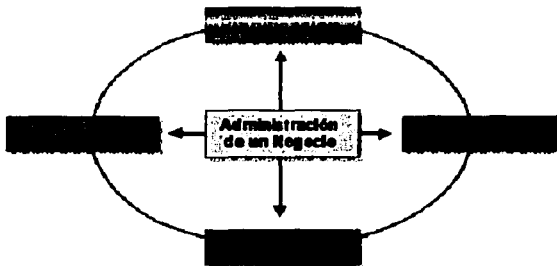
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

objetivos al menor costo o con el menor número de consecuencias imprevistas, es así como estará en posibilidades de lograr las aspiraciones de la empresa.

#### 2.4.1 El proceso administrativo.

Dentro de la administración de cualquier empresa, es importante tomar en cuenta el proceso administrativo, ya que este nos ayudará a obtener una mayor eficiencia y eficacia dentro de nuestra empresa, a fin de llegar a los ideales que tienen forjados la misma.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral. Este proceso en toda empresa implica diversas actividades: organización, dirección, planificación y control, mismas que serán analizadas en los siguientes apartados para su mejor comprensión y aplicación dentro de una empresa.



14

Cabe hacer mención que la planeación y la organización son funciones mediante las que no se logra materialmente el objetivo, pero ordenan los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que la empresa habrá de desarrollar.

<sup>14</sup> <http://www.spicc.gob.mx>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.5 PLANEACIÓN EMPRESARIAL

La planificación o planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

La función de la planeación tiene por objeto buscar influir en el futuro adoptando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, a través de actividades básicas que involucran los siguientes pasos: elaboración de la planeación estratégica; determinación de objetivos, metas generales y particulares para cada área; preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos; formulación de programas y presupuestos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazados a corto y largo plazo.

Ahora bien, cada empresa necesita para su funcionamiento una serie de decisiones, que van desde el tipo general hasta las específicas; estas decisiones se complican en la medida en que la empresa crece, por lo que el crecimiento puede ser de forma ordenada o desordenada, dependiendo de la cantidad y calidad de información que se tenga sobre el medio ambiente que la rodea, así como de la forma de ser y administrar del empresario; es así que éste se puede alargar de la planeación estratégica, tal y como a continuación veremos.

### 2.5.1 Planeación estratégica dentro de una empresa.<sup>15</sup>

La planeación estratégica es una herramienta sistemática que sirve para guiar, establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias; así como para identificar debilidades y peligros que rodean a la empresa, con el propósito de alcanzar el futuro deseado por los empresarios, esto es, hacer realidad sus sueños, llevando constantemente una comparación entre la realidad y el sueño a alcanzar. De esta forma la planeación estratégica crea un banco de información con objeto de formar un escenario posible y probable sobre el entorno en el que se encuentra la empresa; la

<sup>15</sup> KRALLINGER, Joseph ET AL. Planeación estratégica práctica; Continental: México 1995: Pág. 179 – 221.



calidad de esta información y sus resultados dependerá de como los empresarios la utilicen y procesen atendiendo a su imaginación, creatividad y juicio analítico. Por lo tanto es posible opinar que la planeación estratégica forma un modo de pensar, una actitud y un modo de vida organizada.

Otro aspecto importante, es que busca dirigir el futuro de las decisiones tomadas en el presente, esto es, no responder a la pregunta ¿Qué deberá hacer la empresa en el futuro?, sino ¿Qué debemos hacer en el presente para llegar a hacer lo que queremos? .

Por otra parte, es trascendental mencionar que la planeación estratégica tiene que ser implementada por el empresario. por ser, en primera instancia quien debe comprometerse con ella.

#### 2.5.1.1 Limitaciones de la planeación estratégica.

Para implementar la planeación estratégica existen algunas limitaciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La disminución en la actividad económica del país; repentinamente disminuciones de precio por un competidor; restricciones gubernamentales e introducción de productos extranjeros que sustituyan a los de la empresa nacional.
- Dentro de algunas empresas las formas tradicionales de realizar las actividades, reglas y métodos pueden estar tan arraigadas que es y será difícil imponer un cambio. aunque la manera tradicional no sea la adecuada.
- La planeación es una actividad que requiere imaginación, capacidad analítica y selectiva, creatividad, tiempo y alto grado de compromiso para llevarla a cabo, al no existir cualquiera de los dos últimos la implantación de lo planeado puede resultar un fracaso. Es importante mencionar que a pesar de la existencia de una metodología, está debe apegarse a las necesidades y recursos de cada empresa.

- ▼ Ahora bien, para determinar la variante de planeación que debe adoptarse, el tamaño es importante; por ejemplo, en micro y pequeñas empresas el sistema puede ser más sencillo por haber menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las medianas y grandes.

Con lo anteriormente descrito podemos decir que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro de una empresa, pero sí puede ayudar a evitar sorpresas, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.

#### 2.5.1.2 Metodología de la planeación estratégica

Existen diferentes modelos de planeación estratégica dependiendo de las necesidades y complejidades de cada empresa. De esta forma el éxito logrado por una al utilizar cierto modelo de planeación, no garantiza el éxito para otra que lo utilice.

Las etapas de la planeación estratégica que se siguen en general son:

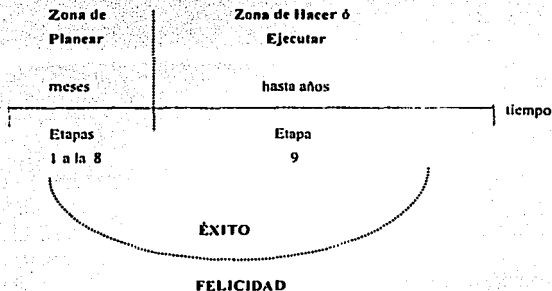
- ▼ OBTENCIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS
- ▼ VALORES Y PRINCIPIOS
- ▼ DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
- ▼ ANÁLISIS DE FACTORES POSITIVOS
- ▼ IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA
- ▼ REVISIÓN DE OBJETIVOS
- ▼ IDENTIFICACIÓN Y ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS
- ▼ DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
- ▼ PLAN DE NEGOCIOS
- ▼ IMPLANTACIÓN Y CONTROL

Las etapas anteriores pueden dividirse de acuerdo al perfil de las personas que desarrollan estas actividades, obteniendo dos divisiones:

- ▼ ZONA A PLANEAR: Comprendida por las ocho primeras etapas de la planeación estratégica, las cuales pueden realizarse en pocos meses

- **ZONA DE HACER o EJECUTAR:** Comprendida por la etapa de implantación y control, donde el tiempo de ejecución puede ser mayor a un año

Las dos zonas antes mencionadas se representan conforme al periodo de tiempo que tardan en ejecutarse, como se ve en la siguiente figura:



Más adelante, veremos como se aplica la planeación estratégica, así como los beneficios y perjuicios que nos puede dar la utilización de la misma dentro de la microempresa.

## 2.6 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

La organización comprende: el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y de roles para las personas que integran la empresa.

La organización empresarial se da a través de la reunión de trabajadores que desempeñan oficios diferentes; es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y los órganos de decisión de una empresa, así como las líneas de autoridad formal que se fijan y el derecho que por su nivel jerárquico tiene un empleado de exigir el cumplimiento responsable de sus deberes a un colaborador

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por su función haya tomado su superior.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen en forma unida y efectiva en el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. Esta conlleva a una estructura o marco que integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son: asignación de recursos (humanos, financieros, materiales), actividades (cómo), responsables (quién), tiempos (cuándo), determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal), establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad), asignación de funciones, determinación de tramos de control, diseño de la estructura organizacional, elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos.

### 2.6.1 Elementos para diseñar la estructura organizacional de una empresa.

- ▼ **CONOCER EL OBJETIVO DE LA EMPRESA:** Hay que conocer y entender los objetivos para que la estructura de la empresa corresponda al trabajo que se ejecuta y ésta logre eficazmente sus fines.
- ▼ **ENUMERAR LAS ACTIVIDADES A REALIZAR:** Es básico que las actividades que se consideran necesarias para el logro de los objetivos trazados, se analicen y se asigne una persona a esa actividad.
- ▼ **DIVIDIR TALES ACTIVIDADES:** Después de determinar las unidades mínimas, éstas se dividirán para formar unidades o secciones.
- ▼ **ASIGNAR PERSONAL CAPACITADO:** Al determinar las obligaciones, los requisitos y las especificaciones, se deberá determinar quién efectuará el trabajo, para ello es necesario asignar a

las personas según su perfil, apegándose la persona elegida a las necesidades del puesto.

- ➔ **DETERMINAR LA ACTIVIDAD QUE CORRESPONDA A CADA PUESTO:** Para responsabilizar a una persona hay que determinar claramente las funciones que le correspondan, así como delegarle autoridad de manera suficiente y equilibrada a las funciones que su labor requiera, ya que la base de la organización la forman el trabajo, el personal y el puesto; para proponer una estructura adecuada, se deberán tener presentes las actividades que se llevarán a cabo.

### 2.6.2 Tipos de estructura organizacional.

La estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones. Se expresa en organigramas y se complementa con un análisis de puestos.

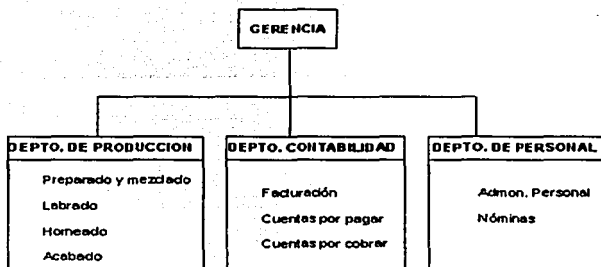
Existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas:

- ➔ **LINEAL:** La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas. Ejemplo de estructura lineal:



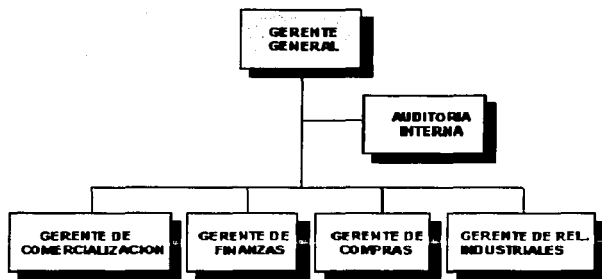
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **FUNCIONAL:** Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa; este tipo de estructura aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal para que puedan lograr un mayor rendimiento. La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquellos conforme a los propósitos de la empresa. Ejemplo de estructura funcional:



- **LÍNEA Y ASESORÍA:** Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores, rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados; esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que éstas provienen de línea. Ejemplo de esta estructura de línea y asesoría:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### 2.6.3 Principios de la organización empresarial.

- **PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN:** *"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad, más limitada y concreta, se obtiene, de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza."*  
<sup>16</sup>. Este principio es, junto con el siguiente, quizás los fundamentales en la organización, pues al ser menor el campo de trabajo, se obtendrá más eficiencia en el mismo, ya que por muy privilegiada que sea la capacidad y mente de una persona, está no puede abarcarlo todo.
- **PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO:** *"Para cada función debe existir un solo jefe."* <sup>17</sup> Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas; siendo esto esencial para el orden y eficiencia que exige la organización.
- **PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD:** *"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al*

<sup>16</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte;* 23ª reimp.; Limusa; México 1986; Pág. 213.

<sup>17</sup> IBIDEM Pág. 214.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.”*<sup>18</sup> Como elemento esencial en la jerarquía de la empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en su función le corresponde a cada jefe: ya que una autoridad sin responsabilidad, así como una responsabilidad sin autoridad, trastorna gravemente la organización.

- ➔ **PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DIRECCIÓN – CONTROL:** *“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.”*<sup>19</sup> Es decir la autoridad siempre será delegada y por tanto no se podrá seguir ejerciendo sino en casos extraordinarios, mientras que la responsabilidad aunque sea delegada se seguirá compartiendo.

## **2.7 EL PRINCIPAL RECURSO DE LA EMPRESA: EL ELEMENTO HUMANO.**<sup>20</sup>

La calidad de los productos y servicios es, en esencia, el resultado de la acción y trabajo humano. El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa, de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa, y el manejo y funcionamiento de todos los demás recursos, de aquí la importancia de elevar la calidad del elemento humano en la empresa. Este principio es válido tanto para las grandes empresas como para las medianas, pequeñas y microempresas, pues en todas se necesita un personal capacitado para cumplir con las funciones productivas, comerciales, financieras y administrativas. Una empresa puede dedicarse a actividades de alto rendimiento, pero si no dispone de personal eficiente sus beneficios se esfumarán por la incompetencia de los jefes, empleados u obreros; en estos casos la naturaleza de la producción decae en calidad y cantidad, se reducen las ventas, aumentan los gastos, no se atiende a la

---

<sup>18</sup> IBIDEM Pág. 215.

<sup>19</sup> ÍDEM

<sup>20</sup> <http://www.spiec.gob.mx>



clientela como corresponde y, en fin, el desorden y la negligencia cunden con los perjuicios consiguientes.<sup>21</sup>

Ahora bien, como hemos visto, el desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen, sobre todo del elemento humano, por lo que es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos de la empresa. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta, hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto; por lo que antes de cubrir cualquier vacante, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

### **2.7.1 Procedimiento de contratación del elemento humano.**

El activo más valioso de cualquier empresa es su propio personal, como ya hemos dicho; este hecho se comprueba cuando uno se percató de que las actividades de toda empresa las realizan los empleados. La contratación del personal sigue diferentes etapas, tal y como a continuación veremos:

- **DEFINICIÓN DEL PUESTO:** La tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica si éste se define con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada.
- **RECLUTAMIENTO:** Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir. Existen muchos y diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno de ellos con sus respectivas

---

<sup>21</sup> CHOLVIS, Francisco. Organización del Comercio y de la Empresa; 16ª ed.; El Ateneo; Argentina 1975; Pág. 168.

ventajas y desventajas; asimismo, cada uno tendrá un impacto sobre el presupuesto que la empresa asigne al área de recursos humanos, por lo cual será necesario determinar el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar para llevarlo a cabo.

- ▼ **SELECCIÓN:** El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen la solicitud de empleo, las entrevistas, los exámenes (psicométricos, físicos, de conocimientos) y la investigación que se realice de los candidatos.
- ▼ **CONTRATACIÓN:** Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva.

## 2.8 DIRECCIÓN EMPRESARIAL. <sup>22</sup>

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

El propósito fundamental de esta función es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que las actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

La función de Dirección comprende las siguientes etapas:

- ▼ **AUTORIDAD:** Forma en que se delegan y ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades, y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.

---

<sup>22</sup> <http://www.spice.gob.mx>

- ➔ **COMUNICACIÓN:** Forma en que se establecen los canales de comunicación y en que ésta fluye hacia el interior y exterior de la empresa.
- ➔ **SUPERVISIÓN:** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y se ordenó.

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son: determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se llevarán a cabo las actividades de la empresa (organización) y vigilancia de lo que debe hacerse (control).<sup>23</sup>

### 2.8.1 El ejecutivo.

Es la persona que dirige a otros, el que se preocupa por la eficacia de su dirección y el que emplea las técnicas que tiene a su alcance para desarrollar su cometido. La función de todo ejecutivo, es hacer que las cosas sucedan a través de otras personas planeando, organizando, contratando personal, dirigiendo y controlando sus actividades; por ello, estos operan en diferentes niveles en una organización, y supervisan varias actividades que se realizan en la empresa.<sup>24</sup>

Ahora Bien, antes que nada necesita conocer el trabajo, es decir, debe ser un experto en la clase de trabajo que depende de él; pero eso no es todo, debe dirigir el trabajo de los demás y lograr a través de éstos, resultados que serían imposibles para un solo individuo. Por lo tanto, necesita conocer los principios de la administración, saber planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su trabajo y el de sus subordinados; además requiere de un criterio humano que le permita valorizar los problemas en función del hombre, que es un elemento primordial de la empresa. El ejecutivo completo tiene ideas, hábitos, teorías, prácticas, conocimientos, habilidades y disciplina.

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> CARRIEDO VASSEUR, Jorge. Administración de Empresas; 2ª Ed.; Banca y Comercio; México 1977; Pág. 185197.

## 2.9 MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA EN LA EMPRESA.

La prueba final del éxito de una empresa es su habilidad para crear suficientes valores que compensen las cargas impuestas a quienes contribuyen con recursos; ya que cuanto mayor sea la capacidad de una empresa para crear valores, mejor podrá satisfacer los motivos personales de sus miembros.<sup>25</sup>

En los títulos anteriores se puso énfasis en la importancia del reclutamiento y desarrollo del factor humano con potencial para desempeñarse eficazmente. Sin embargo, debe reconocerse que, a menos que los individuos estén motivados para hacer eficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. En consecuencia, el personal gerencial en todos los niveles se enfrenta continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

Por lo que en este caso, la MOTIVACIÓN sería el estado o condición que induce a hacer algo, lo que implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera él; y en donde las NECESIDADES pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de INCENTIVOS, que él cree que pueden satisfacer sus necesidades; y si logra obtener estos su AUTOESTIMA aumentará o mermará, según el caso.<sup>26</sup>

En base a lo anterior, podemos decir que la motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos, como mejor se estime, pues los incentivos que sean buenos para un grupo o un individuo, no lo serán para otros. Entre los incentivos que se pueden proporcionar encontramos:

<sup>25</sup> HENRY H. Albers. Principios de Organización y Administración; Limusa; México 1968; Pág. 585-586.

<sup>26</sup> CHRUDEN, Herbert J. et al Administración de Personal; 9ª ed.; Continental; México 1985; Pág. 263.

- **DINERO:** El dinero es un incentivo de cierta forma complejo, pues para todas las personas puede significar cosas diferentes, ya que para una persona que esta en una situación económica desfavorable puede significar alimento y abrigo, mientras que para una otra que esta en una situación acaudalada puede significar poder y prestigio; en base a lo anterior no se puede considerar que el aumento de sueldo dará como resultado una mayor productividad, sin embargo un aumento en el salario de un trabajador, probablemente estimulara a este, siempre y cuando sea aplicado con eficacia.
- **AFILIACIÓN:** La necesidad de unirse a otras personas en relaciones que sean satisfactorias y de apoyo, puede incentivar a los trabajadores a permanecer en una empresa, siempre y cuando estas relaciones se encuentren dentro de un ambiente sano y agradable de trabajo.
- **AUTORREALIZACIÓN:** Los incentivos para satisfacer las necesidades de esta categoría, incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer; así como todos los beneficios que obtenga dentro de la empresa y que lo hagan sobresalir de sus demás compañeros de trabajo

Es importante mencionar que en el proceso motivacional no siempre es posible lograr la satisfacción de muchas necesidades, lo que puede mantener a un individuo en un estado de inconformidad y de tensión, lo que disminuirá su autoestima y lo que puede interferir con el desempeño de su puesto y su habilidad para trabajar; es por ello que el ejecutivo tiene la responsabilidad de ser sensitivo a las necesidades de sus subordinados y de crear un ambiente de trabajo, en el cual éstas puedan estar satisfechas, minimizando así su autoestima negativa. Por último hay que hacer notar que la satisfacción que los individuos reciben de su empleo depende mucho del puesto y de la manera como se cubran sus necesidades y deseos.

## **2.10 CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA**

Poco a poco el término CALIDAD se ha introducido en el mundo de la empresa; pero son muchas las que no conocen o confunden el significado de este concepto. Unas lo confunden con un producto de unas cualidades inmejorables; sin embargo la calidad va más allá de las características de un producto o servicio, otras la asocian con una acumulación de papeles que no sirven sino para ralentizar el trabajo, y el desarrollo de las actividades; y muchas otras identifican CALIDAD con CONTROL DE CALIDAD, siendo este último sólo una parte de lo que constituyen un SISTEMA DE CALIDAD.

Por lo tanto, es necesario decir, que la calidad es el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas; entendiéndose por entidad los procesos, productos y servicios, o combinación de ellos; y por necesidades establecidas las que están especificadas, ya sea por un reglamento (necesidades para un proceso o producto) o por un cliente (características para un producto o servicio); y las necesidades implícitas las que no están especificadas, pero que conviene identificar y definir.

Uno de los objetivos que busca la calidad es la satisfacción del cliente, la cual se puede obtener con buenas cualidades, con buen funcionamiento, fiabilidad, durabilidad, facilidad de uso, estética, personalización, servicio a tiempo, seguridad, cortesía; sin defectos a la entrega, durante el uso, en los procesos administrativos y en la facturación.

### **2.10.1 Sistemas de calidad**

Para llegar a la calidad es necesario implantar un SISTEMA DE CALIDAD; siendo este último un procedimiento el cual identifica, documenta, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad establecidos, sin tener en cuenta en dónde estas actividades se producen. Un Sistema de Calidad pone requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa, y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización; por tanto va más allá de satisfacer los requisitos que pone el cliente. El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la empresa y que puedan afectar, directa o indirectamente, a la calidad del producto o servicio que suministra. Estas actividades abarcan desde las compras, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento, formación del personal.

Una vez que una empresa se decide a implantar un Sistema de Calidad, puede seguir distintos caminos para conseguirlo. El camino elegido será normalmente en función de los siguientes factores: tamaño de la empresa, disponibilidad de recursos y el motivo por el que necesita un Sistema de Calidad.

#### 2.10.2 Círculos de calidad.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúne voluntariamente en las diversas áreas de la empresa, en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en el área de trabajo.

La filosofía de los círculos de calidad va dirigida a contribuir al desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral, del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándolo siempre a sus posibilidades infinitas.

Los objetivos de estos círculos están encaminados a lograr la:

- ▼ Calidad para satisfacer al cliente por la adquisición del producto o servicio, reduciendo errores y mejorando la calidad, así como las relaciones inter departamentales.

- Productividad para optimizar los recursos tanto materiales como humanos, ahorro de desperdicios en materiales y esfuerzos. revisando los procesos para optimizarlos, innovando diseños y modelos.
- Motivación para vitalizar la relación gerencia - fuerza de trabajo. por la participación administrativa y la reedificación de la dignidad y el respeto del trabajador, mejorando la comunicación vertical y horizontal, promoviendo el desarrollo personal y el liderazgo, generando la humildad para aprender de los demás.

Ahora bien, para su organización e implantación se requiere de un programa introductorio para hacer del conocimiento a todos los niveles del alto mando en que consiste este, y lograr su compromiso. A esta etapa se le llama "compromiso gerencial". Una vez capacitado el líder vuelve a su área de trabajo, habla con su gente, motivándolos a participar en los círculos de calidad.

### **2.11 CONTROL EMPRESARIAL**

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones hechas respecto de los fines fijados.

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen las metas en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. El proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

- **SEÑALAR NIVELES MEDIOS DE CUMPLIMIENTO:** Es decir, establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- **VERIFICAR EL DESEMPEÑO A INTERVALOS REGULARES DE TIEMPO.**



- DETERMINAR SI EXISTE ALGUNA VARIACIÓN DE LOS NIVELES MEDIOS REALES CON RESPECTO A LOS ESTABLECIDOS
- TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son: establecer indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad), medir y evaluar lo realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción), comparar esto contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas) e implantar medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

## 2.12 FINANCIAMIENTO DE UNA EMPRESA <sup>27</sup>

Las empresas existen para producir bienes o servicios y para poder funcionar necesitan dinero. Una empresa necesita de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo la necesidad de contar con recursos financieros. Ninguna empresa puede abrirse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo. Es así que necesitan siempre en algún momento de su existencia, del financiamiento.

El financiamiento es la incorporación de nuevos recursos al flujo de efectivo con el que cuenta la empresa; es necesario mencionar que el financiamiento no es el remedio que resuelve todos los problemas, puesto que en exceso puede arruinar a la empresa más rápido que si no contara con recursos.

Es recomendable hacer una planeación adecuada de los recursos financieros y de sus fuentes de financiamiento, de acuerdo al tipo de empresa, su giro y tamaño, en la que se evalúen costos y características de la misma.

---

<sup>27</sup> Tomado de la clase de Derecho Empresarial, impartida por la Lic. Ruiz Cabañas Mayra, el día 29-09-2000.

### 2.12.1 Financiamiento con fuentes internas.

Son financiamiento con fuentes internas:

- **CAPITAL SOCIAL COMÚN:** Es aquel aportado por los accionistas o socios fundadores de la empresa.
- **CAPITAL SOCIAL PREFERENTE:** Es el aportado por accionistas que no participan en la administración y decisiones de la empresa, sino que es a través de una invitación para proporcionar recursos a largo plazo que no impacten el flujo de efectivo en corto plazo.
- **AUTOGENERADOS:** Son aquellos recursos creados o producidos por la propia operación de la empresa, como son:
  - **Gastos acumulados:** Son aquellos que se dan por la obtención de servicios o productos que en el momento de recibirlos no los pagamos, sino posteriormente.
  - **Impuestos retenidos:** Son aquellos impuestos retenidos a empleados o prestadores de servicio, que se enterarán al fisco en una determinada fecha.
  - **Utilidades retenidas:** Estas son utilidades de operación que son generadas por la operación normal de la empresa y las reservas de capital, que garantizan por lo menos en la misma proporción en que se crean o incrementan el financiamiento y recapitalización de la empresa.

### 2.12.2 Financiamiento con fuentes externas.

Otras fuentes de financiamiento son las externas, que son las que proporcionan recursos provenientes de personas, empresas o instituciones ajenas a la organización, y se dividen en dos tipos: créditos a corto plazo y créditos a largo plazo.

#### 2.12.2.1 Créditos a corto plazo

- **CRÉDITO COMERCIAL:** Es el crédito que conceden los proveedores de la empresa, y que se dan por períodos cortos; este tipo de créditos no tiene un costo comercial, pues se da en base a una "confianza".

- CRÉDITO DIRECTO: Son aquellos que se tramitan ante Instituciones de Crédito.
- CRÉDITO QUIROGRAFARIO: Se destina principalmente a necesidades de Tesorería (nómina, impuestos) pero nunca se destinan al apoyo de renglones de capital de trabajo.
- CRÉDITO PRENDARIO: Es cuando el crédito se constituye en un derecho real sobre un bien mueble, el cual va a garantizar el cumplimiento de una obligación.
- CRÉDITO DE HABILITACIÓN o AVIO: Es el crédito que se da para el pago de materias primas, materiales, y en general para todos aquellos gastos que sean directos para la explotación de la empresa; este crédito solo puede ser destinado para lo que se dio.
- CRÉDITO DE FACTORAJE: Es aquel por medio del cual una empresa de factoraje financiero va a obtener de una empresa ciertos derechos de crédito (facturas y títulos de crédito) que no estén vencidos y que hayan sido adquiridos por la realización de la actividad habitual de la empresa, para que sean cobrados, con su respectivo descuento por dicho servicio de cobranza.
- UNIONES DE CRÉDITO: Es una organización auxiliar del crédito que tiene por objeto conseguir créditos para sus agremiados, entre otros servicios. Estas uniones se integran por socios que se dedican a una determinada rama de la industria o el comercio.

#### 2.12.2.2 Créditos a largo plazo

- CRÉDITO REFACCIONARIO: Es aquel que se da para la adquisición de maquinaria y para realizar construcciones de mejoras a la empresa.
- CRÉDITO HIPOTECARIO: Es el crédito que se otorga a una persona y que tiene como garantía un bien inmueble.
- ARRENDAMIENTO FINANCIERO: Se da a través de un contrato por el cual la arrendadora se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso y goce temporal en un plazo forzoso a una empresa.

quien se obliga a pagar una contraprestación y adoptar al vencimiento del contrato alguna de las opciones terminales, es decir, a comprar el bien, a prorrogar el contrato pagando una contraprestación menor o a participar con la arrendadora en la venta del bien a un tercero.

- **EMISIÓN DE OBLIGACIONES:** Es cuando la empresa emite títulos de crédito que representan la participación de sus tenedores en un crédito colectivo a cargo específicamente de una sociedad anónima.

## CAPÍTULO 3

### LA MICROEMPRESA

*"Negocio de todo el mundo  
es negocio de nadie"  
Frases Populares*

Hecho el análisis de la empresa como género, y visto que se divide en micro, pequeña, mediana y grande empresa, ahora abundaremos en el estudio de la microempresa, como tema central del presente trabajo, de tal forma que se deben destacar los siguientes elementos:

#### **3.1 DISTINCIÓN ENTRE MICROEMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Antes de entrar al estudio de la microempresa, es necesario hacer una diferenciación entre esta y una pequeña empresa, lo anterior debido a que frecuentemente ambos términos nos referimos a ellos como si se tratará de lo mismo, circunstancia que a nuestro parecer no es el adecuado, ya que nuestra posición en cuanto a este respecto es que la microempresa y pequeña empresa son dos entes diferentes.

En primer término, recordando nuestra clasificación de empresas a que se hizo alusión en el anterior capítulo, concebimos la distinción de microempresa y pequeña empresa tomando en consideración el número de empleados que tiene cada una, en base a ello podemos decir que la diferencia primordial entre ambas especies es la magnitud de los elementos que la forman, pues recordemos que ambas devienen de un mismo género que es la empresa, como ya se vio.

Podemos decir que una diferencia entre la micro y pequeña empresa se da con la edad en que los empresarios comienzan a concebir la creación de una, pues muy primordialmente en una micro empresa se inicia entre los 20 y 30 años, a diferencia de las pequeñas empresas en que la edad promedio fluctúa entre los 40 y 50 años, que

es cuando de cierta forma se cuenta más fácilmente con recursos para iniciar una empresa de este tipo; siendo además primordial la escolaridad de los empresarios, pues en la microempresa el 38.3 % de los empresarios tienen un nivel de escolaridad menor a la licenciatura, y en la pequeña empresa es solo el 5.2%; un factor esencial para la distinción de las empresas, es que el sexo femenino predomina más en las microempresas, esto debido a que el 52% de las microempresas se encuentran ubicadas en un local propio, por lo que las empresarias viven en el mismo local donde realizan su actividad, permitiendo así que de alguna u otra forma la mujer pueda desempeñar otras actividades, situación ésta que en la pequeña empresa se presenta con poca frecuencia, ya que solo el 5% de los empresarios viven en el lugar de trabajo.

Otra distinción entre la micro y la pequeña empresa la podemos encontrar en el mercado que por lo general maneja cada una, ya que 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas destinan su producción y/o servicios a otra clientela, como los mayoristas o distribuidores.

En conclusión, podemos decir que en sí, la distinción entre micro y pequeña empresa se da como hemos dicho en cuanto a la magnitud de los elementos que la integran, pues esencialmente ambas son empresas, pero con una problemática diferente cada una.

### 3.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA. <sup>1</sup>

*"La planeación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes."*  
Peter Drucker

Como dejamos entrever en el capítulo anterior, la planeación estratégica es una herramienta de suma importancia para todas las empresas, y que a nuestro parecer las microempresas deberían adoptarla como un medio para obtener su éxito;

---

<sup>1</sup> ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad; Grijalbo; México 1989; p. 180-241.

es por ello que como subíndice del presente título se presenta la aplicación de dicho instrumento específicamente en las microempresas, de una forma breve y concreta, pues al respecto existe extensa bibliografía que habla al respecto, por lo que analizarlo en forma exhaustiva, rebasaría los límites del presente trabajo.

Como inicio, consideramos importante señalar tanto las ventajas como los riesgos de implementar dentro de una microempresa la planeación estratégica, y dentro del primer rubro podemos señalar que trae consigo: un amplio enfoque de que es la organización, permite evaluar los riesgos y hacer ajustes a tiempo y mide el rendimiento alcanzado al evaluar los resultados; sin embargo, entre el segundo punto señalado se puede decir que: si no es aplicada adecuadamente, se reflejara en uno o varios errores al tomar decisiones, además de que por lo regular, y más bien como una limitante nos enfrentamos con el problema de que regularmente no se cuenta con la solvencia para sufragar el costo de un análisis formal requerido para la adecuada planeación, sin embargo consideramos que vale la pena un esfuerzo en ese sentido por los excelentes beneficios que se pueden conseguir.

### **3.2.1 Etapas de la planeación estratégica.**

Cada etapa de la metodología de la planeación estratégica que se señaló en el capítulo anterior, a continuación serán descritas sus etapas, aplicándose concretamente a la microempresa.

#### **3.2.1.1 Misión y objetivo**

La MISIÓN se define como la razón de ser de la microempresa, siendo esta la identidad que surge al responder las preguntas: ¿Porqué existe? o ¿El porqué está aquí?. estas preguntas no es fácil responderlas y menos explicarlas, pero saber para qué está hoy la microempresa debe ser la premisa mayor de cada empresario; es por esta razón que el lograr un enunciado de misión resulta un esfuerzo significativo, ya que de este se derivan principios y valores a seguir para el éxito de la microempresa. La obtención o revisión del enunciado de la misión es importante dentro de la planeación estratégica, ya que permitirá más adelante conocer si los esfuerzos

realizados por los integrantes de la microempresa fortalecen o debilitan la misión o si el enunciado es el correcto para ella.

Por otro lado, el **OBJETIVO** se define como el fin que se quiere alcanzar en un período de tiempo determinado, siendo este el objetivo último de la planeación estratégica. en esta etapa se deben fijar objetivos para cada área o actividad de la microempresa. con el propósito de contribuir al crecimiento ó fortalecimiento de la misma. Resulta importante señalar que sin la formulación y adopción de objetivos la planeación carece de sentido, por ser estos los caminos para lograr el propósito planteado o soñado.

#### **3.2.1.2 Valores y principios**

En esta etapa se identifican los valores y principios con los que los empresarios y empleados se conducen; siendo los **VALORES** los aspectos que permiten distinguir lo importante y los **PRINCIPIOS** las normas y reglas que rigen la conducta y el comportamiento de las personas que integran la microempresa. Cabe destacar que la cultura organizacional está formada por los valores y principios que adopta el líder de la microempresa, es decir, que son su ejemplo. por lo que crea un perfil que le permite ser identificada de otras empresas.

#### **3.2.1.3 Diagnóstico de la situación actual**

El diagnóstico de la situación actual, se refiere al análisis de datos presentes, creando con ello una base de información la cual será utilizada para implementar el proceso de la planeación estratégica, ya que uno de los principales objetivos de este diagnóstico es la identificación y el análisis de las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que representan un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias para lograr un fin determinado, lo que representa un punto crítico en la planeación.

En esta etapa de la planeación estratégica se pretende identificar los factores que han influido en el comportamiento de la microempresa, y aquellos que han



contribuido para lograr su posición actual, siendo importante hacer notar que el diagnóstico debe ser realizado, buscando la realidad objetiva de la microempresa, pues al no realizarse de esta manera, la información obtenida será errónea por lo que las estrategias formuladas no contribuirán en el crecimiento o fortalecimiento de la misma.

El diagnóstico de la situación actual se divide en dos tipos de análisis:

- ➔ **ANÁLISIS INTERNO:** En él se examinan las fuerzas y debilidades de la empresa y que pueden ser modificados por el empresario, pues él posee control sobre ellos; debiendo entonces entender por fuerzas las características internas que hacen a la microempresa mejor, y por debilidades las características internas que pueden empeorar la situación de ésta.
- ➔ **ANÁLISIS EXTERNO:** Aquí se determinan las oportunidades y amenazas que rodean a la microempresa y en los cuales no posee ningún control, como son: políticas fiscales, inflación, cambios ambientales, variación en la economía mundial; dentro de este análisis se debe entender por oportunidades las características externas que mejoran la situación de la microempresa, y por amenazas las características externas capaces de empeorar la situación de ella.

El diagnóstico de la situación actual pretende generar un panorama objetivo de la presente situación de la microempresa, generando con ello una base de datos, con el propósito de identificar lo bueno y lo malo que presenta, además de contribuir en la generación de objetivos y estrategias que ha seguir para lograr el éxito deseado. Cabe mencionar que un mal análisis efectuado puede generar planteamientos erróneos y costosos provocando el fracaso o bloqueo en los sueños de los empresarios.

Después de efectuar el diagnóstico e identificar las características internas y externas, se realiza un análisis de los factores positivos y una detección de problemas, temas que son considerados a continuación.

#### **3.2.1.4 Análisis de factores positivos**

En esta etapa se pretende identificar todo lo mejor que se tiene, con el propósito de conocer si es estable o vulnerable, así como el identificar aquellas características que pueden ser explotadas para mejorar la situación actual.

Si de la comparación resulta que lo mejor que se tiene es una oportunidad, se dice que la empresa es altamente vulnerable, esto es, el medio ambiente influye de manera importante en las actividades de la empresa, por lo que la organización no posee el control de la situación. Por otra parte, si lo mejor que se tiene es una fuerza, la empresa es estable, pues esto quiere decir que el empresario tiene la capacidad para responder de una manera serena a las fluctuaciones del mercado, esto es, posee el control de la situación.

En conclusión, el análisis de factores positivos es una clasificación de lo mejor que se tiene, obtenido de las fuerzas y oportunidades de la microempresa; con la única finalidad de conocer el grado de vulnerabilidad o estabilidad de la misma y así poder explotar lo mejor de ella en su beneficio.

#### **3.2.1.5 Identificación de la problemática.**

La identificación de la problemática consiste en tomar una por una las amenazas y debilidades, realizando una clasificación de ellas según su origen o naturaleza.

En el caso de las amenazas, estas son clasificadas según el impacto y problemas que generan, a fin de que su solución pueda ser a través de una decisión estratégica (a largo plazo) o una decisión operativa (a corto plazo).

Por su parte, las debilidades identificadas son clasificadas según su origen, esto es, si el problema es generado por una inadecuada dirección o por la forma de realizar sus actividades operativas.

### 3.2.1.6 Revisión de objetivos

En esta etapa se toma el análisis de factores positivos y la identificación de la problemática realizando una confrontación con los objetivos que la microempresa tenía, antes de aplicarse la metodología de la planeación estratégica.

La confrontación tiene por objeto establecer si los objetivos cuentan con las características señaladas y así determinar si contribuyen a resolver las debilidades de la microempresa, así como para afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalecer las fuerzas, ya que si no es así, entonces deben formularse objetivos que cumplan con las características antes mencionadas, ya que del alcance y estructura de ellos depende el desarrollo de estrategias, y el éxito o fracaso en los planes a largo plazo de la microempresa.

Es necesario señalar que dentro de la planeación estratégica podemos encontrar dos tipos de objetivos:

- ▼ **ESTRATÉGICOS:** Son aquellos objetivos cuyo propósito es trascender (ir más allá) influyendo en el escenario futurista de la microempresa. Estos objetivos buscan resolver problemas vitales.
- ▼ **OPERACIONALES:** Son aquellos que están encaminados a resolver los aspectos cotidianos.

Es importante señalar que los objetivos son importantes en el desarrollo de una microempresa, y que el alcance de uno implica el logro simultáneo de otro.

### 3.2.1.7 Identificación y rompimiento de paradigmas

Un PARADIGMA implica reglas y normas que establecen límites y que proporcionan bases para resolver exitosamente problemas, pero además son barreras cuando se desea realizar algún cambio.

Es muy fácil decir no a cualquier idea nueva, después de todo, éstas siempre provocan cambios, ya que hacer cosas como se han hecho siempre es menos problemático pero también es mucho más peligroso. Es importante considerar que las ideas del pasado que han traído éxito hasta el momento no son necesariamente las que permitan lograr el éxito del futuro, es por ello que los paradigmas afectan nuestros juicios y procesos de decisión al influir en nuestras percepciones; pero para anticipar el futuro, es necesario reconocer los paradigmas actuales y estar preparados para enfrentarlos. Puede decirse que dentro de los paradigmas existen dos tipos: los positivos que ayudan a lograr cualquier fin, y los negativos que impiden el logro de un objetivo.

Para esta etapa de la planeación estratégica, se tienen que identificar y tratar de romper los paradigmas negativos, esto es, se realiza un análisis profundo de las barreras que impiden el logro de un objetivo, estrategia o meta. Al llevar a cabo dicha identificación se procede a determinar si el paradigma puede romperse o si hay alguna forma de aminorar su influencia, para el logro de algún objetivo. En base a lo anterior, es importante señalar que hay paradigmas que no pueden romperse, por lo tanto hay que ver si es conveniente vivir con ellos y que tanto afectan en los planes para alcanzar otros objetivos.

El rompimiento de paradigmas negativos es una labor muy difícil de realizar ya que algunas veces tienen muchos años de vigencia lo que dificulta su rompimiento o cambio, el lograr romperlos puede establecer una nueva forma de vivir y con ello tal vez cosechar más éxitos, de los que se han logrado.

### 3.1.2.8 Desarrollo de estrategias

Una ESTRATEGIA es la ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario, por lo que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos, metas y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la microempresa, y ser una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción del empresario.

Para establecer una estrategia lo primero que se debe realizar es la contestación a la pregunta ¿Cómo puedo alcanzar o lograr el objetivo?. El responder a esta pregunta genera una serie de estrategias las cuales fluctúan dependiendo de la complejidad del objetivo, por lo tanto si el objetivo es sencillo existirán pocas estrategias, de lo contrario se expresarán varias estrategias, las cuales sin importar la cantidad deben resolver el objetivo, además de contribuir con la misión.

Las estrategias son desarrolladas en base a la información obtenida a través del análisis de factores positivos, a la identificación de la problemática, intuición, experiencia y habilidad del estratega, entre otras herramientas.

Una vez identificadas las estrategias, estas deben ser evaluadas efectuando una serie de preguntas que traten de establecer el costo y beneficio generado a la organización y el período de tiempo de la estrategia.

Por otra parte, no debemos olvidar que una estrategia es un plan, resultado de una decisión ejecutiva, cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la microempresa, para lograr su crecimiento en relación con el objetivo propuesto, considerando una ampliación y consolidación de su situación financiera, ampliación del mercado potencial y de sus actuales líneas de crecimiento.

### **3.1.2.9 Plan de negocios**

El PLAN DE NEGOCIOS es el resultado último de la planeación estratégica en lo que respecta a la planeación. Este plan es la materia prima para implantar estrategias, con la finalidad de alcanzar objetivos, por lo que representa una guía al empresario, la cuál puede cambiar conforme a las necesidades de la organización.

El plan de negocios se considera como un sistema de control que debe ser adecuado para coordinar esfuerzos y guiar las actividades individuales, incluyendo sistemas de incentivos y de motivación, de acuerdo a puestos, presupuestos y otras guías de acción.

### **3.1.2.10 Implantación y control.**

La IMPLANTACIÓN es la puesta en marcha de todas las estrategias, para lo cual se debe contar con un programa que contenga características de medición en cuanto a tiempo y desempeño, con el fin de poder ser evaluado en cualquiera de sus períodos, este programa es el "plan de negocios" visto en líneas arriba.

Es importante asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de las metas de la microempresa, para ello es necesario que los empresarios cuenten con los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto.

Merece ser mencionado que los sistemas de implantación y control deben diseñarse con un amplio conocimiento de las personas que estarán involucradas, por lo que los empresarios deben disponer de estrategias que puedan asegurar el éxito del sistema.

### 3.3 EL MICROEMPRESARIO. <sup>2</sup>

En México, la mayor parte de las microempresas son administradas por los integrantes de una familia, es decir, que todos o casi la mayor parte de ellos trabajan en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante, y que con el transcurso del tiempo ese negocio pase de generación en generación.

Ahora bien, como vimos anteriormente un empresario es un individuo que debe poseer un conjunto de características mentales y emocionales, así como, la tendencia a realizar ciertas funciones particulares en la sociedad en la que vive y que tiene como meta la creación, el manejo y crecimiento de unidades económicas autosuficientes. Algunos estudios realizados para lograr determinar las características personales del empresario muestran que la característica fundamental y absoluta, independientemente de sus características personales, es el deseo de triunfar; es por ello que es importante analizar diversos aspectos del empresario como tal, a efecto de enfatizar que este individuo es una clave importante dentro del desarrollo de cualquier microempresa.

#### 3.3.1 Imagen del microempresario.

La imagen del empresario dentro de la microempresa debe ser tomada muy en cuenta, pues a pesar de que frecuentemente su roce es con familiares, su carácter, modo de ser y de pensar se refleja consiente o inconscientemente en cada uno de los miembros de la microempresa, ya que la personalidad no se puede ocultar y no es fácilmente modificable, aunque se puede mejorar, y es por esta razón que el empresario debe reflexionar acerca de la imagen que desea para sí mismo y para su microempresa, en sus relaciones internas, con sus colaboradores inmediatos, empleados, clientes, proveedores y en general, con la comunidad en donde se desenvuelve.

Es importante para el empresario saber como lo ven sus empleados, ya que una cosa es su propia percepción de la imagen que proyecta y otra muy diferente es

<sup>2</sup> BLANCHARD, Kenneth. EL Líder Ejecutivo al Minuto: Grijalbo: México 1994: Pág. 101 - 134.

como la percibe la gente a su alrededor; ya que es muy distinto lo que creemos que somos y lo que somos en realidad. Como empresario, lo que cuenta para que un grupo trabaje para el logro de los objetivos, será el cómo lo ven sus empleados y como lo perciben; así como también la imagen que proyecte, ya que estará reflejando la forma en la cual realiza su trabajo y sus actividades: si su imagen es positiva, obtendrá un reconocimiento satisfactorio de sus empleados, sus clientes y de la comunidad en general, que estará reflejada en su microempresa y en su producción de bienes o en los servicios que ofrece.

El empresario debe estar consiente de que la competencia entre las empresas ya no se mide solo en base a las características de su propia tecnología, planta industrial o recursos, sino además con los diseños, imágenes, reputación y atributos sobre el valor y beneficios que recibe el cliente; pues una imagen negativa provocará una mala impresión del empresario y sus empleados, y por consiguiente de los productos o servicios ofrecidos, generando desconfianza. Por tal motivo es indispensable una imagen aceptable como persona y empresa.

### 3.3.2 Liderazgo del microempresario.

*"Dirigir empresas es simplemente  
motivar personas."  
Lee Iacocca.*

Líder es aquella persona que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos los objetivos de la microempresa, procurando que por una parte exista productividad, y por otra satisfacción en el trabajo de sus subordinados. Líder es quien forma personas influyendo en sus actitudes y acciones, logrando de ellos sus mejores cualidades y desarrollando al máximo sus capacidades.

Para ejercer el liderazgo no hay fórmulas, se trata de una destreza, de una habilidad, de un talento. Hay líderes que lo tienen de modo natural, otros lo aprenden y lo desarrollan; pero un buen liderazgo es esencial y un ingrediente indispensable para el éxito de una organización sea cual sea.



Las características que tradicionalmente se manejan para definir a un líder son el carisma, la inteligencia, la capacidad de comunicación, auto confianza, pero estas no son tan importantes y pasan a un término secundario, si no vienen acompañados de una capacidad de lograr resultados. Lo que realmente distingue a un líder es su capacidad para que las cosas sucedan y, consecuentemente es el que mejor sabe hacer la tarea y el que conoce más al grupo que maneja, debe tener conocimiento cabal de las habilidades de cada miembro del grupo de trabajo, de su cultura y capacidad de cada uno de ellos para trabajar bajo presión.

Ahora bien, no hay líder sin grupo y no hay equipo sin líder, por lo tanto, es importante que el líder conozca al grupo que esta dirigiendo, lo cual le permite establecer los mecanismos de interacción, así como de comunicación y, consiguientemente, de ahí se derivan las bases para negociar con el grupo un buen desempeño orientado al logro de los objetivos de la microempresa.

### **3.3.3 Manejo de conflictos.**

Los conflictos son parte de la vida del hombre desde su aparición en la tierra, ya que ha tenido que enfrentarse luchando con la naturaleza, consigo mismo y con sus semejantes, en una batalla constante por existir.

Los conflictos pueden ser de dos tipos: intrapersonales e interpersonales. Los primeros son aquellos choques con uno mismo, cuando tenemos que tomar alguna disyuntiva: mientras que los interpersonales son aquellos que involucran a dos o más personas, familias, empresas, países.

En todas las organizaciones y en todos los niveles existen conflictos, los cuales frecuentemente son inevitables, así como sus consecuencias; y por lo general se ocasionan por falta de interés o por una interpretación diferente de una misma situación: es por ello que en las microempresas se dan muchos conflictos pues las relaciones son interpersonales.

El empresario como persona de mayor nivel jerárquico en la microempresa es quien debe manejar los conflictos, participando como mediador, suavizando la situación y en determinado momento dando su punto de vista, para solucionar y obtener acuerdos y metas comunes, en bienestar de la organización.

La mejor forma de manejar un conflicto es el buen manejo de una discusión, pero desgraciadamente a mayor nivel jerárquico es mayor la dificultad de llegar a un acuerdo, a menos que exista preparación. La manera de cómo el empresario debe manejar la discusión es:

- Identificar las causas de los conflictos y personal involucrado.
- Tener conocimiento de los individuos o grupos de individuos, es decir, antecedentes de su conducta personal (su carácter, preparación, aptitudes, necesidades)
- El empresario debe hablar antes de la discusión con el personal en conflicto suavizando el ánimo, dispuesto a oír y que acepten sus responsabilidades.
- Mención de las consecuencias generadas por el conflicto e importancia de la solución en beneficio de la empresa.
- Escuchar a cada parte, expresando con libertad lo que piensan, sus puntos de vista y atendiendo sus exigencias.

Por otro lado, hay ocasiones en que en los conflictos está involucrado el empresario, por lo que para la solución de éstos, es necesario que además de los puntos anteriores, debe analizar su situación, es decir, si está equivocado o en lo correcto.

Después de haber llegado a un común acuerdo, el empresario, así como su personal deberán aprender que los conflictos deben solucionarse cuanto antes, por lo que éstos pueden ocasionar, y cuidar que no se vuelvan a presentar.

### 3.3.4 Actitud del microempresario

*"El único factor constante de la  
administración de empresas  
es el cambio."  
My Les L. Mace.*

El empresario debe y está llamado a ser una persona que domine el arte de motivar y comunicar, debe estar en una permanente búsqueda de desarrollo y estimulación de talento, dialogando con sus colaboradores, escuchándolos y ayudándolos a desarrollar sus potencialidades.

El empresario además debe ser un hombre con capacidad para poder conformar un grupo de personas, ser capaz de transmitir entusiasmo y la creación de un compromiso colectivo de trabajo, suscitando el consenso en los colaboradores, obteniendo así su adhesión y provocando su entusiasmo.

Hoy en día, todos los empleados tienen más educación, preparación y adiestramiento que los "esclavos" de antaño; es por ello que requieren de un trato diferente, más humano, de respeto. Además, la complejidad del mundo de los negocios actual impide que los empresarios tengan todo el conocimiento y experiencia necesarios para tomar decisiones, por lo que el funcionamiento de un negocio es cada vez más complejo y competitivo; en ese sentido se tiene que pasar de las ordenes y exigencias, a un liderazgo de consenso; sin embargo todavía hay quienes se siguen aferrando al viejo estilo de administrar.

Ayudar a las personas a sentirse satisfechas de si mismas. es la clave para lograr un mayor rendimiento en el trabajo, para lograrlo se detallan algunas propuestas:

- ▼ Cuando se trata de un nuevo ingreso a la microempresa:
  - Dar la bienvenida al nuevo empleado dando un ambiente de confianza.
  - Aclarar cuales son las responsabilidades y todo aquello que debe de tomar en cuenta, para evitar sorpresas, ya que cada quien debe saber desde un principio lo que se espera de él.

- Proyectar planes, objetivos y estrategias en conjunto.
  - Dedicar algún tiempo al comienzo de una nueva tarea o responsabilidad.
  - Cuando se conocen las tareas debe asegurarse de que se conozcan también los medios más adecuados para su realización.
  - Mencionar que se le hará saber de manera inequívoca cuando las tareas encomendadas fueron buenas o malas, lo cual se deberá hacer con tacto.
- ✦ En el transcurso de las actividades:
- Al advertir que algún miembro está haciendo las cosas bien, deberá ponerse en contacto con él directamente, y se le hará saber que se comparte con él la satisfacción de su trabajo.
  - Si se lleva haciendo cierto trabajo desde hace algún tiempo y sabe cómo hacerlo bien y aún así comete errores, se deberá realizar lo siguiente: Tan pronto como se tenga conocimiento de la equivocación se pondrá en contacto con él directamente; se le mencionará cual fue el error cometido y compartir con él el efecto que le ha causado la equivocación (enojo, frustración); se le mencionará que su conducta es impropia y que no aceptará indiferente la repetición del mismo error (no atacar a la persona, solo criticar su comportamiento)
- ✦ Otros:
- Reuniones periódicas para analizar los objetivos fijados.
  - Capacitación y adiestramiento.
  - Fiestas y convivios formales e informales periódicos.
  - Excursiones.

### 3.3.5 Unificación de intereses.

En la microempresa como en todas las organizaciones, lo más importante es su gente, porque cuando se entra a trabajar en cualquier organización, independientemente del nivel en el cual se desarrolle, cada individuo tiene sus fines

personales que no están dispuestos a subordinarse en forma absoluta a la organización.

El empresario debe tener la capacidad para coordinar tanto los fines personales de los subordinados, como los objetivos de la microempresa; pues cuando se logra la conciliación entre éstos, las labores de coordinación se facilitan notablemente.

Los empresarios deben estar conscientes de que si no logran que los intereses de algún trabajador se coordinen con los de la microempresa, es preferible perder al trabajador en lugar de retenerlo, ya que su progreso personal se encuentra frustrado, y podría influenciar los fines perseguidos por ella.

La mejor coordinación se produce cuando los trabajadores perciben que sus fines personales se cumplen a la par con los objetivos de la empresa; ya que si por el contrario el personal se dedicara a lograr sus metas personales no habría coordinación y sería una total desintegración.

### **3.3.6 Obtención de la participación.**

La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo, que las estimulen a contribuir en la obtención de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de éstas.

La participación no es algo que pueda aplicarse o exigirse por igual a los trabajadores. por el contrario, esta responde a las necesidades de cada individuo. en algunos empleados el deseo de participación es mayor que en otros y si no se les permite tienden a desempeñarse insatisfactoriamente, creando así una autoestima baja, sufriendo de un estrés más fuerte y creando una actitud de resentimiento y falta de cooperación posterior. Es por ello que la percepción de los empleados sobre su participación es más eficaz, si piensan que tienen una aportación válida e importante que hacer y si se les premia por ella, así como si realmente se interesan por sus ideas

y se utilizan. lo que produce la satisfacción de pensar que su tiempo y energía no se desperdician.

Los beneficios de la participación en equipo dentro de la microempresa se visualizan en la mejora de la producción y calidad de los productos o servicios ofrecidos. ya que se mejora la motivación de los empleados, se reducen los conflictos y el estrés, se tiene un compromiso más personal en la obtención de las metas.

### **3.3.7 Principios para una dirección eficaz.**

En la microempresa es necesario que el líder de la organización implemente una cultura de excelencia y que se asegure de la participación de todo el personal para lograr los objetivos de la misma, como ya se dijo. Es por ello que el empresario para lograr la productividad es necesario que tenga presente lo siguiente:

- Disponibilidad para aprender.
- Desarrollar una cultura del ofrecer en lugar del pedir.
- Conocer la organización.
- Desarrollar al personal.
- Compartir el riesgo empresarial con todos los niveles.
- Llevar a cabo un proceso de selección de personal.
- Seguridad en el empleo.
- Procesos integradores:
  - Asimilar la responsabilidad de líder.
  - Capacitar y motivar a los subordinados para que puedan y quieran lograr los objetivos fijados.
  - Desarrollar ritos de integración social en todos los niveles.
  - Mantenerse en contacto con toda la organización.
  - Darse tiempo para escuchar a su gente.
- Integrar un equipo de trabajo.
- Motivación permanente.
- Toma de decisiones en consenso.
- Implantar la investigación tecnológica en forma sistemática.

- ▼ Ofrecer un sistema de educación permanente.

Todos estos elementos parecerían obvios para que el líder de la microempresa logrará el camino de la excelencia, pero falta un ingrediente principal, que es que se deben llevar a cabo con la audacia del empresario.

### 3.4 OBTENCIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA MICROEMPRESA.

*Nuestra fuerza no se midió nunca por lo que tenemos, sino por la manera de organizar lo que mantenemos.*  
León Felipe.

A medida que la microempresa crece en el volumen de sus operaciones, es imprescindible llevar a cabo un estudio para lograr un sistema total que combine todos los flujos de información y permita incluir datos para la toma de decisiones.

No cabe duda que en épocas críticas como en la que estamos viviendo, contar con información es algo de suma importancia, el empresario debe de reflexionar cómo se satisfacen las necesidades de información de los distintos niveles operativos y directivos de la microempresa.

El empresario siendo el encargado de tomar decisiones, es necesario que tenga la capacidad para obtener información segura, concisa y real a través de un sistema de información, ya que esta es un factor estratégico y determinante para la eficiencia en las organizaciones; es por ello que debemos crear mecanismos de control, políticas y procedimientos que aseguren la calidad de la información que se genera, aprovechando los recursos tecnológicos.

Con la actual tecnología en la obtención de información, se ha visto que las empresas establecen sistemas apropiados en sus operaciones y en sus relaciones con sus clientes, proveedores, instituciones de crédito y otros receptores, logrando crear ventajas competitivas y pudiendo elevar la productividad, así como dar mejor servicio

y permitir que los empresarios tomen mejores decisiones estratégicas; es decir, un sistema de información es base para que una microempresa sea eficiente y eficaz.

La tecnología en el nuevo mundo empresarial cambia tan rápido que las necesidades de adaptación a estos cambios obliga al empresario a ir a la par para no entorpecer las posibilidades de hacer negocios y lograr ventajas competitivas, es por ello que los empresarios tienen un reto en el manejo estratégico de la información; desgraciadamente el manejo de la información con la tecnología actual en casi todas las microempresas se encuentra limitado por los altos costos que pueden implicar.

En la actualidad con la entrada del Internet a nuestras vidas, dada su importancia, quien en este momento en su microempresa no cuenta con una computadora que tenga acceso a este medio de comunicación, inevitablemente estará condenado a un rezago de la microempresa, y probablemente a llevarla a ser menos eficaz y eficiente.

### 3.5 LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA. <sup>3</sup>

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión de la misma entre dos o más personas, es una manera de dar a conocer ideas, hechos, pensamientos y valores a los demás; por lo que para que esta se de se requiere que la persona que envía su mensaje, este sea recibido en la forma que se quiso dar a conocer por la otra persona, es por ello que se debe confiar en las habilidades de hablar, escribir, leer y escuchar para hacer con éxito el intercambio de información. Al utilizar este medio, el empresario puede conocer aquellas situaciones que a veces separan a la solución de los problemas, es por ello que todo dirigente tiene sobre sus hombros una elevada responsabilidad de comunicación.

---

<sup>3</sup> KOEING, Teresa ET AL., Comunicación, 5ª ed.; McGraw Hill; México 1990; p. 92 - 117.



La microempresa, como cualquier otra organización, no podrían existir sin comunicación, pues sin ella los empleados no podrían saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los empresarios no podrán recibir información, y por lo tanto no habría instrucciones sobre lo que se debe o no hacer. De tal forma, que se puede afirmar que la comunicación influye de manera directa en todo el entorno de la microempresa, de ahí su importancia.

Cuando en la microempresa, existe una comunicación eficaz, se alienta un mejor desempeño, pues los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él; pero en contra de todo esto encontramos barreras a la comunicación, que son aquellos factores que bloquean o impiden el proceso del mismo; éstas barreras pueden anular o excluir parte de la comunicación o darle un significado incorrecto.

Las barreras de la comunicación se dividen:

- **SEMÁNTICAS:** Se refieren al contenido de las palabras, ya sean orales o escritas. Cuando no se precisa el sentido de las palabras, éstas se prestan a diferentes y falsas interpretaciones, así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su ambiente cultural le indica.
- **FÍSICAS:** Son las interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, como por ejemplo, el exceso de ruido, la distancia entre las personas.
- **PSICOLÓGICAS:** Existen muchos factores mentales que impiden interpretar, comprender y aceptar una idea; es así que los empresarios deben tener una capacidad psicológica para influir en forma positiva en los empleados para provocar éxito en el trabajo.

En las microempresas es necesario mantener la comunicación descendente para dirigir e influir en el personal, en los niveles inferiores de la organización; este tipo de comunicación puede seguir canales como son: los discursos de los directivos.

las conferencias y juntas formales entre los miembros de una organización. La comunicación ascendente provee de datos al empresario de la microempresa, acerca de las actividades y el desempeño que hay en toda la organización; este tipo de comunicación incluye los medios orales, por los cuales el empresario debe tener una política de "puertas abiertas", es decir, puede recibir información directamente de los empleados y realizar reuniones de trabajo. Por último, es necesario que el empresario proporcione una retroalimentación a los empleados, ya que esto les ayuda a saber que hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas.

### **3.6 CONTRIBUCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA. <sup>4</sup>**

Dentro de las microempresas es más fácil el éxito individual que el grupal, pues a demás de exigir las mismas características para lograr los objetivos, en grupo se exige comunicación, armonía y coordinación. La única forma de crear ese espíritu de equipo es teniendo a un líder que escucha a su subordinado, que inspira creatividad y participación, y lo más importante que otorga el reconocimiento a la responsabilidad en conjunto.

Hoy en día, es necesario que el empresario de la microempresa obtenga una armonía de su equipo de trabajo en el que se pueda alcanzar un gran espíritu de equipo. a fin de obtener los siguientes resultados:

- ▼ Alta orientación a la tarea, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros.
- ▼ Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino también en las deliberaciones.
- ▼ Intenso intercambio de ideas, opiniones e informes.
- ▼ Tolerancia de los diferentes caracteres y desacuerdos.
- ▼ Apertura de todos y cada uno a las críticas constructivas.
- ▼ Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.

---

<sup>4</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. *Integración en Equipo*, 2ª ed.: México 1997: p. 145- 167

- Clima general libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.
- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo, sino como personas.
- Ausencia del dominio de una figura de poder, y presencia de formas de un liderazgo compartido.

En las microempresas de nuestro país no es tan frecuente que exista el espíritu de equipo, ya que la mayor parte de los equipos son un conjunto de relaciones individuales con el jefe, en que cada uno lucha con los demás para conquistar poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal. Lo común en las microempresas es que exista gran desproporción entre la fuerza activa y la potencia del grupo. Es por ello que se debe procurar que dentro de una microempresa, exista la connotación correcta de trabajo en equipo, y sobretodo se lleve a cabo este.

### 3.7 MEDIDAS PREVENTIVAS DENTRO DE LA MICROEMPRESA.

Es necesario que dentro de la microempresa, el empresario deba prever con anticipación acontecimientos y situaciones futuras, que le permitan tomar un curso de acción que considere el más adecuado para la solución de un problema.

Las previsiones deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán una certeza completa, ya que por el número de factores que se dan en una organización y la intervención de desviaciones humanas, siempre existirá en una microempresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una microempresa constituye una aventura totalmente incierta.

Ahora bien, para establecer medidas preventivas, encontramos tres situaciones básicas:

- **CERTEZA:** Excluye el temor de equivocarnos, es decir, se tiene la seguridad de que va a ocurrir un hecho.
- **INCERTIDUMBRE:** Implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos futuros, esto

se da porque no se tienen bases para llegar a una conclusión.

- **PROBABILIDAD:** La constituye aquel estado en el que sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, se tienen motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido.

De lo anterior deducimos que nuestras previsiones serán tanto más válidas y confiables, cuando:

- Analíticamente estudiemos cada uno de los factores que han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansa el éxito de una microempresa.
- Nos fundemos en hechos objetivos y no en meras opiniones
- Podamos aplicar a nuestras previsiones, métodos estadísticos y de probabilidad.

Esto hace surgir dos características básicas de la previsión:

- **OBJETIVIDAD:** Debe estar fundada en más hechos que en opiniones.
- **MEDICIÓN:** Será más segura la previsión cuanto más podamos apreciarla, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o que sea susceptible de medirse.

### 3.8 TOMA DE DECISIONES. <sup>5</sup>

*"Un problema sin solución  
es un problema mal planteado"*  
Albert Einstein

Dentro de la microempresa, se observa que la toma de decisiones se centra en el dueño de las mismas o en familiares, los cuales muchas veces no cubren el perfil del puesto, propiciándose una mala toma de decisiones. Es importante mencionar que el éxito o fracaso del empresario radica en su toma de decisiones, ya que ningún plan, control o sistema de organización tiene efecto, si no se toma la decisión de llevarlo a

<sup>5</sup> CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel. Excelencia Directiva para Lograr la Productividad; 9ª ed.; Grad; México 1993; Pág.. 34 - 45.

cabó.

El contenido de la teoría estadística de las decisiones se divide en dos campos principales:

- La toma de decisiones en grupo o individuales.
- Las decisiones que se toman en condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

En la microempresa, se utiliza la toma de decisiones individual: pero los empresarios deben entender que hay que aprender de los errores, además de que deben seguir los siguientes cuatro pasos para una adecuada toma de decisiones:

- **ANÁLISIS DEL PROBLEMA:** El empresario debe identificar con toda claridad el problema que le afecta a su microempresa, ya que toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas. El planteamiento adecuado de un problema es indispensable, ya que debe estar claro y lo mejor precisado posible para su análisis. Podemos subdividir este paso en cuatro etapas:
  - Primera Etapa: Consiste en especificar lo que esté equivocado o aquella situación que sea necesaria mejorar. El empresario debe estar abierto a los comentarios de sus subordinados, para que en conjunto con ellos analicen e indaguen el problema que afecta a la microempresa. Solo con el esfuerzo en conjunto, orientado con entusiasmo podemos lograr la mejor productividad.
  - Segunda Etapa: Consiste en localizar los hechos, que propiciaron la situación que afecta a la empresa. El empresario debe ir más allá de los hechos obvios y disponibles, en un esfuerzo por descubrir toda la información pertinente que sea útil para explicar y aclarar la situación, para ello debe tener una constante actitud cuestionante.
  - Tercera Etapa: Consiste en la identificación del problema real y la indagación de las posibles causas, de lo contrario, si solo se trata

de la dificultad obvia, la solución será temporal y los mismos síntomas aparecerán más tarde u originarán unos nuevos.

- Cuarta Etapa: Consiste en el señalamiento de los requisitos como objetivos para lograr una solución satisfactoria. El propósito final de cualquier decisión es obtener determinados resultados por lo que si el empresario no especifica los objetivos que pretende alcanzar, cualquier decisión será vaga.
- DESARROLLO DE LAS SITUACIONES ALTERNATIVAS: Dentro de este paso se deben desarrollar diversas alternativas para alcanzar nuestro objetivo, el empresario puede seguir varias direcciones, su propia experiencia o la experiencia de otros empresarios y de sus mismos subordinados. El método más amplio y lógico que se usa para resolver problemas se basa en conjugar la experiencia propia, con las de los subordinados sin descontar la información que podamos recolectar. Sin embargo, es importante mencionar que la experiencia pasada o de otros, nunca será suficiente para desarrollar alternativas que solucionen los problemas, sino que más bien servirán de guía.
- ANÁLISIS DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS: Implica para el empresario señalar ventajas y desventajas de cada curso de acción posible, y calcular su efectividad para lograr los objetivos o los requisitos que se necesitan para una solución satisfactoria.
- IMPLANTACIÓN DE LA DECISIÓN: Finalmente el empresario debe proceder a tomar la decisión más adecuada una vez que ha cumplido con los pasos anteriores, la cual deberá complementar con un plan de acción en el que aquellos que estén involucrados lo conozcan para llevarlo a cabo. De esta forma se logrará el objetivo deseado.

El elemento humano, es la clave del éxito en toda decisión, ya que este ejecutará la acción para llevar a cabo el plan o estrategia a seguir y es importante que esté bien informado del ¿por qué? y ¿para qué? de dichos cambios.

Es importante recalcar, que una microempresa gira alrededor de la toma de decisiones del empresario, por ello es la pieza clave para desarrollar una cultura de excelencia, rompiendo con la actitud cómoda y mediocre del que espera que las cosas sucedan, pues solo así se tendrá la capacidad de pedir e incluso exigir, pero es necesario que antes aprendamos a dar y esto implica la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento que solo se logrará a partir de los puestos de mando, pues solo así podremos darle un enfoque mas positivo y rico a las relaciones obrero – patronales. <sup>6</sup>

### 3.9 CREACIÓN DE MEJORES RESULTADOS DENTRO DE LA MICROEMPRESA

*"Actualmente, si la calidad no es su objetivo número uno, el fin de su empresa esta cerca".  
James McDonald*

La receta mágica para la creación de una microempresa eficiente y productiva no existe, así como tampoco los resultados favorables de un día para otro.

Hay que considerar que en los últimos años la empresa mexicana ha vivido la más cruda crisis en la historia moderna de nuestro país, la cual nos ha dejado lecciones valiosas que debemos analizar y asimilar lo mejor posible, para estar en posibilidades de construir una microempresa que responda a los actuales retos, solidificándose para su futuro inmediato.

No se pueden crear mejores resultados, si no empezamos por cambiar a todos los niveles la "educación". La educación es el único camino, a través de la formación técnica, humana y cívica, solo así se pueden obtener productos y servicios de más calidad, incrementando los beneficios para todos los miembros de la organización. Aunado a este, se obtendrá la gran satisfacción de cumplir con la misión social que trabajadores y empresa contraen con la comunidad a la que pertenecen. Es por ello

<sup>6</sup> PRIETO SIERRA, Carlos ET AL. *Introducción a los Negocios (Operación de la Empresa)*; 4ª ed.; Editorial Banca y Comercio; México 1999; Pág. 182- 186

que hay que aprovechar nuestro recurso humano, por ello la importancia del trabajo en equipo; ya que así se fomentará la participación que trae consigo muchos resultados, como la mejor calidad en el producto o servicio que se ofrece; es por ello que la microempresa debe buscar el mejor ambiente para sus empleados, porque el hombre representa la mejor riqueza de las empresas, y por lo tanto la oportunidad de crear y obtener los mejores resultados.

### 3.10 REUNIONES DE TRABAJO.

Las reuniones de trabajo en la microempresa son un elemento eficaz para el logro de sus objetivos. Las juntas apropiadamente planeadas y celebradas, son un vehículo vital en el logro de una comunicación eficaz y por lo tanto para el sano crecimiento de la microempresa. para ello es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones durante dichas juntas de trabajo:

- Los objetivos deben plantearse, ponerse en ejecución y evaluarse.
- Definirse las responsabilidades.
- Intercambiar ideas.
- Precisar los problemas e identificar necesidades.
- Capacitar al personal.
- Describir líderes potenciales.
- Señalar que las actitudes pueden modificarse o desarrollarse.
- Planear inteligentemente la toma de decisiones.

Para convocar a una junta de trabajo, se debe tener uno o más de los siguientes objetivos:

- Para recibir informes de los participantes.
- Para descubrir, analizar y resolver un problema.
- Para aceptar una idea, programa o decisión.
- Para lograr un objetivo de capacitación.
- Para conciliar opiniones conflictivas.
- Para dar información para la dirección del trabajo.
- Para obtener reacciones inmediatas cuando es importante una respuesta



a un problema.

### 3.11 COMPENSACIONES Y CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE UNA MICROEMPRESA.

La mejor forma de asegurar que un empleado continúe haciendo bien las cosas es reconocer su buen desempeño de alguna manera; debiendo ser esto en forma verbal e inmediata después del evento, o de forma más tangible. Por desgracia la mayoría de las recompensas formales de la organización, tales como aumentos de sueldo, quizá no están disponibles, es por ello que los microempresarios se deben allegar de otras formas de compensación para sus trabajadores a efecto de que estos sigan rindiendo el 100% dentro de su trabajo. Dentro de las compensaciones que se puede allegar se encuentra: vales de despensa, mismos que pueden ser deducibles para efectos fiscales, días económicos, permisos, etc.

Por otro lado es muy importante el concepto de CAPACITACIÓN dentro de una microempresa, ya que en primer término recordemos que es un derecho de los empleados el que se les habilite con conocimientos nuevos para que puedan desempeñar o realizar alguna actividad; cabe señalar que la diferencia con el ADIESTRAMIENTO radica en que este último consiste en llevar al trabajador al perfeccionamiento de un trabajo que se desempeña normalmente; es decir, que el primero se trata de un entrenamiento básico que se da para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado, y el segundo se trata de un entrenamiento avanzado que se da para facilitar el trabajo de un empleado, a través de la obtención de conocimientos técnicos, científicos o administrativos. Al respecto MARIO DE LA CUEVA afirma que: *"lo importante no es la diferencia que hay entre las dos palabras, sino el propósito de la institución, es decir, que se prepare a los hombres para desarrollar sus aptitudes y cumplir sus actividades con la mayor eficiencia."*<sup>7</sup>

En base a lo anterior podemos advertir la importancia de que en las

<sup>7</sup> DÁVALOS, José. Derecho del Trabajo I; 6° ed; Porrúa; México 1996; p.281.

microempresas se establezca tanto la capacitación como el adiestramiento, pues como hemos tratado de poner en manifiesto el elemento humano es de suma importancia, y en gran parte se depende de ellos para el éxito o fracaso de una microempresa, es por ello que a la capacitación no se debe considerar como un hecho que se de una sola vez para cumplir con el requisito legal, por la que lo más apropiada es aquella se imparte dentro de un proceso continuo en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios.

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se legisla en los artículos 153-A a 153-X de la Ley Federal del Trabajo, en donde se establece que: *"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicha capacitación o adiestramiento podrá proporcionarse dentro o fuera de la empresa, por personal propio o por instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos, o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social."* Además dentro de dichos numerales se señala que la capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Es importante mencionar que por parte del gobierno, quien se encarga de este aspecto es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social<sup>8</sup>, a través de la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo, siendo uno de sus propósitos

---

<sup>8</sup> [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

fundamentales el establecer programas de capacitación que respondan a las necesidades de las empresas para incrementar su productividad y competitividad, y al mismo tiempo permitir el desarrollo de las actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores; en ese sentido, conforme a la Ley Federal del Trabajo, y a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de dicha Subsecretaría, se promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia de capacitación.

Para los fines de este trabajo, es importante destacar que la Dirección General de Capacitación y Productividad estatuyó el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), que es un mecanismo creado para apoyar la capacitación de los trabajadores en activo de las micro, pequeñas y medianas empresas; la PAC contribuye de esta forma a promover la cultura laboral, para incrementar la productividad, pues debido al actual entorno de crecimiento económico se requiere de empresas competitivas que puedan adecuarse a la dinámica de los mercados y al ritmo del cambio tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación de los trabajadores, ello a través de apoyos económicos en el costo de los cursos que se imparten a través de programas transversales cuyo objetivo es promover la plena realización de las personas, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida, fomentando para ello una actitud de conciencia, respeto y compromiso en el ámbito laboral. Los requisitos para tomar parte de todo lo anterior es que las empresas se encuentren formalmente constituidas y en operación, y que los trabajadores en activo estén afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y que sean propuestos por la empresa.<sup>9</sup>

### **3.12 SEGURIDAD E HIGIENE DENTRO DE LA MICROEMPRESA.**

La importancia y necesidad de implantar medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa para evitar accidentes crece debido a los grandes costos que implican y a las repercusiones que generan, entre las que se encuentran las siguientes:

→ Tiempo perdido de los accidentados, compañeros de trabajo, del

---

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Capacitación integral; 7ª ed.: Manual moderno; México 1994; p. 48 - 60

empresario, así como en las actividades que realizaba dentro de la microempresa.

- ▼ Atención médica inmediata.
- ▼ Material de curación.
- ▼ Honorarios del médico.
- ▼ Costo del equipo dañado.
- ▼ Costo de la materia prima dañada.
- ▼ Salarios devengados por el accidentado.
- ▼ Costo de la producción que dejó de realizarse.
- ▼ Indemnizaciones.
- ▼ Costos administrativos.

Las causas de los accidentes, se pueden originar por diversas causas, mismas que se dividen en dos, que a saber son:

- ▼ **DIRECTAS o PRÓXIMAS:** Dependen del ambiente de trabajo donde tuvo lugar el accidente y de las condiciones biológicas del propio accidentado. Estas causas se presentan en dos formas:
  - **Condiciones inseguras:** Son los riesgos que hay en los materiales, maquinaria, edificios que rodean al individuo.
  - **Prácticas inseguras:** Son actos personales que en su ejecución ponen en peligro de sufrir un accidente.
- ▼ **INDIRECTAS o REMOTAS:** Son causas anormales, por aspectos fortuitos o de fuerza mayor.

Otro aspecto dentro de este subíndice son las **ENFERMEDADES PROFESIONALES**, mismas que son el estado patológico por una causa repetida durante largo tiempo debido a la clase de trabajo que se desempeña o por el medio donde se trabaja. Al igual que los accidentes, las enfermedades profesionales traen consecuencias que se reflejan:

- ▼ Pérdida económica para la empresa por el ausentismo, así como el descenso de la habilidad personal.

- ↘ Pérdidas en producción, calidad, tiempo y prestigio.
- ↘ Disminución en los ingresos de la familia del trabajador e incremento en sus gastos por atender al enfermo.

Ante lo antes expuesto, es necesario establecer un plan de seguridad dentro de la empresa, tomando en consideración los beneficios que este traerá consigo; para ello el empresario deberá emprender una investigación para establecer lo positivo y lo negativo en relación a la seguridad de los trabajadores. Antes que nada en la microempresa se deberán hacer inspecciones periódicas a la maquinaria, lugares de trabajo y sugerir en su caso los requisitos de seguridad, como son:

- ↘ Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- ↘ Materiales de construcción.
- ↘ Sistemas de ventilación.
- ↘ Métodos de iluminación.
- ↘ Suministro de agua potable.
- ↘ Aseo de los centro de trabajo.
- ↘ Eliminación y transformación de basura y materias de desecho.
- ↘ Materia prima, su naturaleza y sistemas de neutralización.
- ↘ Jornada de trabajo.

Además el empresario de la microempresa deberá promover una campaña para motivar u actualizar la seguridad dentro de la misma, lo cual se puede llevar a cabo con reuniones periódicas para analizar las posibles causas de accidentes y dar recomendaciones para reducir dichos riesgos.

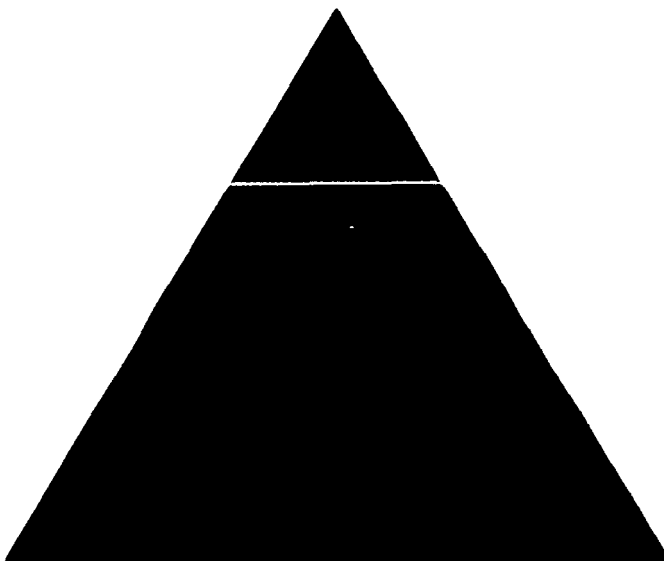
De este aspecto nuestro gobierno se ocupa a través de la Secretaria del Trabajo y previsión Social<sup>10</sup>, por conducto de la Subsecretaria de Previsión Social, específicamente por la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual a través de diplomados en programas de seguridad e higiene en el trabajo desarrollan las habilidades para la aplicación de la metodología de programas preventivos en

---

<sup>10</sup> [www.sps.gob.mx](http://www.sps.gob.mx)

seguridad e higiene en el trabajo, basado en las condiciones de la empresa y dirigido a conservar la salud y la integridad del trabajador, incrementar la productividad y reforzar los procesos de calidad.

Por ser los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo importantes, nuestros legisladores los han incorporado en diversos ordenamientos, mismos que solo se enuncian en el siguiente esquema, por rebasar los límites del presente trabajo.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CAPITULO 4

### ACCIONES Y PROPUESTAS GUBERNAMENTALES QUE CONTEMPLAN EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO.

*"El dinero es la llave que  
abre todas las puertas."  
Molière.*

Antes de entrar al estudio de este capítulo, es necesario mencionar brevemente el fundamento constitucional que da las bases para que el gobierno brinde apoyo a las empresas, por lo que al efecto se destacan los siguientes artículos:

**Artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.-**  
Este artículo regula la libertad para que toda persona se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siempre y cuando estos sean lícitos, pudiendo ser el ejercicio de esta libertad limitada por una determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de un tercero, o por una resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad; asimismo se establece que no se admitirá convenio en que se renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

**Artículo 25° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.-**  
Establece que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permitiendo el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales; para ello el Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de las libertades la Constitución. Para que dicho

desarrollo económico se lleve a cabo concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, para ello bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente. La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional.

**Artículo 26° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.-**  
El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación. La planeación será democrática y mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

En base a lo anterior, es importante hacer mención del Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, pues dentro del mismo se tiene previsto un apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la Comisión para el Crecimiento con Calidad, que tiene como tarea conducir responsablemente la economía, ampliar y extender la competitividad y promover un crecimiento dinámico, incluyente y sustentable, que abra oportunidades de una mejor vida para todos; a través de esta Comisión lo que se busca es incorporar al cambio de modelo económico que se demanda (globalización) a éstas, siendo necesario para ello apoyar e impulsar a la tecnificación no sólo de las empresas, sino de los empresarios y del personal en general, siendo un primer paso que el gobierno busque la simplificación administrativa, para no convertirse en un obstáculo del desarrollo que se pretende, esto a través específicamente del desarrollo sustentable, pues se trata de promover



que las herramientas de acceso a la economía estén disponibles para todos y no para unos cuantos a través de las siguientes estrategias:

- Apoyar a los microempresarios y a los trabajadores para que logren una vinculación productiva con el mercado, mediante la asesoría y la capacitación.
- Establecer un sistema sólido de instituciones financieras que potencie la capacidad productiva de la población emprendedora de bajos ingresos, y que fortalezca la cultura del ahorro y permita a estos grupos su incorporación a la vida productiva del país.

**Artículo 28° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.-** Establece que en los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes.

**Artículo 73° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.-** Establece las facultades que tiene el Congreso de la Unión, destacando para los efectos del presente trabajo las relativas a las siguientes fracciones:

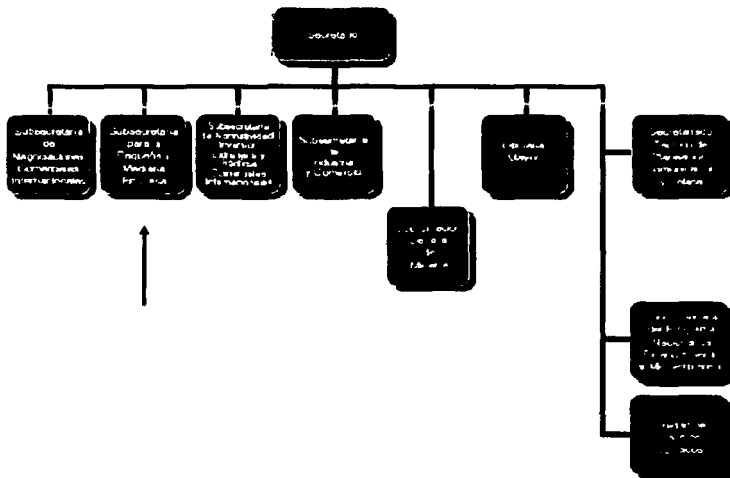
- XXIX-D.- Para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social.
- XXIX-E.- Para expedir leyes para la programación, promoción, concertación y ejecución de acciones de orden económico, especialmente las referentes al abasto y otras que tengan como fin la producción suficiente y oportuna de bienes y servicios, social y nacionalmente necesarios.
- XXX.- Para expedir todas las leyes que sean necesarias, a objeto de hacer efectivas las facultades anteriores.

#### 4.1 SECRETARÍA DE ECONOMÍA

La Secretaría de Economía tiene como misión primordial, crear las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad, en el mercado nacional como en el internacional, de todas las empresas del país; en particular de las micro, pequeñas y medianas. Instrumentar una nueva política de desarrollo empresarial que promueva la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyan al crecimiento económico sostenido y generen un mayor bienestar para todos los mexicanos: buscando así un sector empresarial moderno y competitivo operando bajo una nueva cultura empresarial, un marco regulatorio eficiente y con una alta vinculación de las cadenas productivas, como elementos fundamentales en el desarrollo económico sostenido del país y en la integración de nuestra economía a los diversos mercados internacionales; es por ello que es de suma importancia crear programas que las impulsen; por lo que la Secretaría de Economía por medio de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, diseñó diversos programas en apoyo a las empresas de menor tamaño, en las vertientes de Asesoría Empresarial y de Vinculación, lo anterior con el propósito de ayudar a solucionar los problemas al interior de las mismas e incrementar su competitividad y productividad en la esfera de la economía nacional e internacional. El apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en el Plan Nacional de Desarrollo como se vio, es una de las prioridades en la política de nuestro gobierno, es por ello que la Secretaría de Economía ha desarrollado diversos programas para informar, asesorar y capacitar a las empresas de menor tamaño para ayudarlas a competir exitosamente en el mercado nacional y en los mercados internacionales. esto debido a que los retos que debe enfrentar una nueva empresa son muchos: qué producir, con qué tecnología, cuál es el mercado potencial, dónde localizar a los mejores proveedores, qué trámites requieren cumplir o cómo se puede obtener capital o financiamiento.

El éxito de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal:

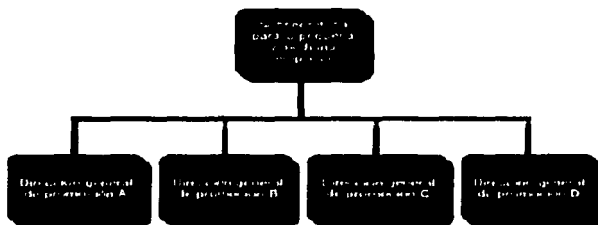
debido a esto la Secretaría de Economía ha formulado Guías Empresariales que proporcionan información, ayudan a planear, organizar, operar y controlar empresas de más de 100 diferentes giros, los métodos y sistemas contenidos en estas Guías Empresariales fueron elaborados con la valiosa colaboración de especialistas del sector privado, académico y público con base en la experiencia de empresas exitosas; con ello la Secretaría de Economía reitera su compromiso de apoyar a los emprendedores mexicanos para fortalecer y formar nuevas empresas, eficientes y competitivas, capaces de generar empleos bien remunerados y producir bienes y servicios de calidad que le permitan competir ventajosamente en beneficio de todos, por medio de la ya citada Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, misma que a continuación se ubica dentro del organigrama de la Secretaría de Economía.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.1.1 SUBSECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa para su mejor funcionamiento fue dividida en cuatro Direcciones, tal y como se verifica en el siguiente cuadro, Direcciones que han de ser reseñadas brevemente a continuación.



7

##### **4.1.1.1 DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN "A" o DE CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.**

En esta Dirección, la Secretaría de Economía ha concretado tareas y acciones para los empresarios, al ofrecerles una gama de alternativas en función de asesorías como se advierte en los siguientes puntos:

###### **4.1.1.1.1 Asesorías a corto plazo (de 1 a 4 horas).**

- **Sistema de Información Empresarial Mexicano:** Que con sus iniciales se le conoce como "SIEM", es un sistema disponible en Internet integrado por un registro empresarial, programas e instrumentos de promoción tanto de la Secretaría de Economía como de otras dependencias del sector público y privado, el cual tiene como propósito vincular la oferta y demanda de bienes y servicios de empresas del sector industrial, comercial y de servicios; así como propiciar nuevas oportunidades de negocios y/o consolidación de las empresas, a quienes se apoyan con programas e instrumentos de promoción en materia de tecnología, capacitación, calidad,

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

mercadotecnia, finanzas y comercio exterior, entre otros. El acceso al sistema es gratuito y cuenta con salas de conversación virtual atendidas por personal especializado que proporciona atención en línea e inmediata al empresario. Este sistema es el más completo que existe en el país en lo que a información empresarial se refiere y puede ser consultado en la siguiente dirección: [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx).

- **Guías Empresariales:** Permite a empresarios, industriales, inversionistas, investigadores, catedráticos y estudiantes la consulta en forma gratuita de 106 Guías Empresariales disponibles en el SIEM, a fin de orientarlos respecto a los pasos a seguir para establecer un negocio o mejorar su desempeño en materia de planeación, organización, operación, dirección y control de un negocio. Se han abordado más de 100 giros industriales, comerciales y de servicios, distribuidos en 12 sectores (alimentos, bebidas y tabaco; textil y confección; cuero y calzado; editorial e imprenta; productos químicos; plástico; metal - mecánica; artesanías; joyería; madera, muebles y cartón; construcción y servicios). Se encuentran disponibles 39 títulos de guías impresas en librerías de todas las entidades federativas del país.
- **Sistema de Autodiagnósticos:** Ofrece a los micro, pequeños y medianos empresarios (MPME's) evaluar vía Internet sus prácticas en 15 áreas dentro de la empresa, tales como mercado, producto, precio, costo, competencia, energía, tecnología, medio ambiente, calidad, compras, personal, capacitación, administración, finanzas y mercadeo. Asimismo, se realizan seminarios en los cuales las empresas interesadas pueden llevar a cabo sus diagnósticos.
- **Sistema de Información sobre Servicios Tecnológicos (SISTEC):** Ofrece a las micro, pequeña y mediana empresas (MPME's) información que les permite vincularse con centros e institutos de investigación aplicada y desarrollo de tecnología y empresas de consultoría especializada a fin de resolver en forma oportuna sus

problemas de carácter tecnológico. El sistema cuenta con un buzón a través del cual las empresas pueden plantear problemas de carácter tecnológico y reciben información de los centros e institutos.

- ▼ **Foros Tecnológicos:** Son eventos a través de los cuales se vinculan directamente en forma gratuita, a las MPME's con centros e institutos de investigación a fin de resolver sus problemas en materia de tecnología y coadyuvar a su innovación y desarrollo tecnológico.
- ▼ **Tecnología de Producción:** Es un sistema de información que permite a los empresarios conocer sobre nuevos productos, materiales, procesos productivos y maquinaria.
- ▼ **Sistema Administrador de Capacitación (SAC):** Ofrece a las MPME's información sobre programas, servicios e instrumentos de capacitación para el personal operativo y ejecutivos de las empresas que proporcionan instituciones especializadas públicas y privadas.
- ▼ **Tendencias de Mercado:** Permiten a las MPYME's realizar en aspectos económicos y demográficos, metodologías de estudios de mercado.
- ▼ **Programa de Promoción de la Calidad en Micro, Pequeña y Medianas Empresas:** A través de este programa de asesoría se promueve entre los empresarios la cultura de la calidad, al proporcionarles información sobre diferentes tópicos en esta materia como son cursos, bibliografía, antecedentes, preguntas y respuestas más frecuentes, diccionario, directorio de Instituciones Certificadoras, entre otros.

#### 4.1.1.1.2 Asesorías de resultados inmediatos (4 días).

Estas asesorías se dan a través del COMPITE, por medio del cual se imparten talleres de 4 días de duración, que ofrecen resultados tangibles y certificados de incrementos sustanciales en la productividad de las empresas, sin requerir ninguna inversión en maquinaria, equipo o instalaciones, además de dejar en la mano de obra y empresarios una cultura perdurable orientada a la mejora continua.

#### 4.1.1.1.3 Asesorías de mediano plazo (2 semanas)

Este tipo de asesorías se dan a través del Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad, que ofrece a los MPME's conocer su posición competitiva al nivel nacional, regional e internacional, así como las mejores prácticas nacionales e internacionales mediante un cuestionario autoaplicable.

#### 4.1.1.1.4 Asesorías Estructurales (12 meses)

Estas asesorías se dan a través de Consultorías para Incorporar Sistemas de Aseguramiento de Calidad ISO 9000 en MPME's. en un periodo de 6 a 12 meses, en el cual se induce a las empresas de menor tamaño a que establezcan su sistema de aseguramiento de calidad, simplificando la aplicación de este instrumento y reduciendo los costos a través de la impartición de cursos y asistencia técnica de manera ágil y expedita. A través de este programa, se proporciona a las empresas los conocimientos generales sobre calidad, cómo aplicarla en sus productos y servicios, así como el conocer los beneficios de implantar un sistema de aseguramiento de calidad con base en la Norma ISO 9000 dentro de su organización: lo cual le permite capacitarse en nuevas técnicas administrativas, incrementar su productividad a mediano plazo, disminuir mermas, tiempos muertos, costos y precios, incrementar su posición competitiva en el mediano plazo y lograr mayor prestigio y reconocimiento de sus clientes en el ámbito nacional e internacional.

### 4.1.1.2 DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN "B" o DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Esta Dirección General lleva a cabo tres tareas fundamentales:

- Apoyar a los empresarios de una región a elevar su competitividad, mediante la articulación de acciones entre el sector privado y dependencias de las entidades federativas y del gobierno federal, para mejorar la formación de recursos humanos especializados; desarrollar infraestructura y servicios de apoyo adecuados a las necesidades de la industria (como centros de diseño, laboratorios de prueba, organismos de certificación); fortalecer los mecanismos de organización y

asociación empresarial; aumentar la proveeduría local y facilitar la realización de proyectos de inversión y exportación. Estos servicios se proporcionan a través del Programa de Promoción de Agrupamientos Industriales, el cual ofrece:

- Cerca de 40 diagnósticos de agrupamientos industriales, en 31 entidades federativas de nuestro país, presentando la tendencia del sector en el ámbito internacional, nacional y estatal, así como el plan de acción acordado entre sector público y privado para aprovechar las oportunidades y superar las debilidades que enfrenta la industria. Entre estos diagnósticos se encuentran: 11 del sector fibras-textil-vestido en los estados de Aguascalientes, Durango, México, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Oaxaca, Puebla, Querétaro y Tlaxcala, así como en el Distrito Federal; 8 de procesamiento de frutas y hortalizas en Campeche, Colima, Michoacán, Nayarit, Sonora, Tabasco, Veracruz y Zacatecas; uno de procesamiento de cárnicos en Yucatán; 5 de procesamiento de productos del mar y acuicultura en Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Quintana Roo y Sinaloa; 3 de electrónica en Baja California, Nuevo León y Tamaulipas; 2 de automotriz y auto partes en Aguascalientes y Nuevo León; 2 de turismo en Nayarit y Tabasco; uno de joyería de plata en Guerrero; uno de metal - mecánica en San Luis Potosí, solo por mencionar algunos.
- La descripción de más de 300 acciones o proyectos (tanto concluidos como en proceso), para impulsar los agrupamientos industriales. Entre estas acciones destacan: en materia de organización y asociación empresarial, la creación del Consejo Mexicano del Algodón. A.C, para impulsar el cultivo de este producto en nuestro país; de las Delegaciones de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido en Querétaro, Puebla y Tlaxcala; de la representación de la Industria Nacional de Auto partes de la Región Noreste; de la Cámara Nacional de la Industria



del Cocolero; así como la consolidación de empresas integradoras de productores de naranja, chayote y papaya en Veracruz y de fresa en Michoacán. Cabe mencionar también algunas acciones realizadas para que la industria cuente con mejores trabajadores, mediante la entrada en operación del Centro de Sistemas Integrados de Manufactura en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey o ITESM, campus Monterrey, para entrenar a ingenieros especializados en el área de ensamble de tarjetas electrónicas; la creación del Comité de Normalización de Competencias Laborales de la Industria de Auto partes; la puesta en operación de cursos para técnicos que reparen máquinas de coser en Durango, entre otras. En materia de infraestructura resalta la construcción de diversos parques industriales como la Ciudad Textil en Puebla, y los parques de Zapotlanejo y Villa Hidalgo Jalisco. Finalmente, también se destaca el apoyo para concretar proyectos de inversión de deshidratado de coco, envasado de pepinillo, producción de tomate Cherry y procesamiento de mango, en Colima y Nayarit, por cerca de 25 millones de dólares.

- Apoyar a los empresarios a aprovechar fortalezas y oportunidades y superar las debilidades y amenazas que enfrentan de manera común con otras empresas del mismo sector productivo. En particular, la Dirección General de Promoción B atiende activamente a los sectores fibras -textil - vestido, cuero - calzado, construcción, industria del software. Las actividades que se desarrollan con cámaras y empresas de estos sectores, así como con diversas dependencias del gobierno federal se dirigen a mejorar la capacitación laboral, la productividad y calidad empresarial, fortalecer la integración de la cadena productiva, evitar prácticas ilícitas de comercio internacional, actualizar normas, facilitar y difundir los mecanismos para que las empresas accedan a las compras de gobierno, facilitar proyectos de inversión, entre otros.

Estos servicios se proporcionan a través del Programa de Promoción de Sectores Productivos.

- ▼ Dar seguimiento a los acuerdos, lineamientos y disposiciones que emanan del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Este Consejo fue creado mediante Acuerdo Presidencial publicado el 23 de diciembre de 1995 en el Diario Oficial de la Federación, como un organismo de consulta para estudiar, diseñar y coordinar apoyos a las empresas de menor tamaño. El Consejo está presidido por el titular de la Secretaría de Economía, su Secretario Técnico es el Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa, y como miembros permanentes participan los titulares de Nacional Financiera y Banco Nacional de Comercio Exterior, por parte del sector público, y por parte del sector privado los presidentes del CCE, CONCAMIN, COPARMEX, CONCANACO, CANACINTRA, CANACO Cd. de México, CAINTRA y CARENTRA. En este Consejo fueron aprobadas medidas tan importantes como la creación de la RED CETRO-CRECE y la modificación a la estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999.

#### **4.1.1.3 DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN "C" o DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.**

Esta Dirección General de Promoción "C", tiene como objetivo promover la integración de las cadenas productivas, propiciando contactos de negocio, foros para la difusión de los programas de sensibilización de los empresarios, capacitación empresarial y generando esquemas de información masiva de los programas e instrumentos de apoyo al empresario. Para el cumplimiento de su objetivo, esta Dirección General cuenta con tres áreas que son:

#### **4.1.1.3.1 DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.**

Esta Dirección se orienta a promover la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas a la cadena productiva, comercial o de servicios de la gran industria establecida en el país; impulsando la creación de departamentos de desarrollo de proveedores en las empresas cuando no cuenten con ellos, y creando un ambiente propicio para que las micro, pequeñas y medianas empresas, superen el proceso de calificación como proveedor de la gran empresa nacional, para lo cual realiza las siguientes funciones:

- Coordinar la planeación y organización de encuentros empresariales (Encuentro Nacional de Desarrollo de Proveedores para Comercios, Hoteles, Restaurantes, Franquicias y Hospitales; Encuentro Nacional de Desarrollo de Proveedores para Grandes Empresas Exportadoras, Maquiladoras y Mineras; y el Encuentro Nacional de Desarrollo de Proveedores para la Industria Automotriz y de Auto partes).
- Promover las acciones que la Banca Comercial y de Desarrollo realicen en apoyo al desarrollo de proveedores.
- Organizar reuniones y presentaciones en coordinación con la Banca de Desarrollo, para dar a conocer el objetivo y los resultados del Programa de Desarrollo de Proveedores y sumar empresas a este programa.
- Coordinar la difusión de los encuentros empresariales entre las instituciones públicas y privadas, así como asesorar a las partes involucradas, ello con el fin de que cuenten con la información necesaria para lograr operaciones comerciales.

#### **4.1.1.3.2 DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE ARTESANÍAS.**

Esta Dirección canaliza sus esfuerzos a propiciar la comercialización de las artesanías a través de la creación de foros para este fin y de otorgar asesoría y asistencia técnica en materia de diseño, procesos productivos y comercialización, en apoyo al desarrollo artesanal como actividad sustentable, para lo cual lleva a cabo tres acciones fundamentales:

- Organizar la Exposición y Concurso Nacional de Artesanías de forma anual.
- Realizar cinco Encuentros de Comercialización de Artesanías al año.
- Coordinar la instrumentación y seguimiento del Programa de Apoyo al Diseño Artesanal (PROADA) en comunidades artesanales de diferentes entidades federativas.

#### **4.1.1.3.3 DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL.**

Esta Dirección dirige sus actividades a coordinar la aplicación de instrumentos específicos para incrementar la eficiencia, especialización y productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas para dar cumplimiento al Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, realizando para ello las siguientes funciones:

- Llevar a cabo la promoción del Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI).
- Supervisar la vinculación entre la demanda detectada en el Programa de Desarrollo de Proveedores, Industria Maquiladora, Bolsa de Oportunidades y en el SIEM, con la oferta de las empresas registradas en el SSI.
- Supervisar el registro de Consultores Especializados y llevar el seguimiento de sus actividades.
- Participar en el establecimiento de acciones para una mayor coordinación con el Consejo Mexicano de la Subcontratación, asociaciones e instituciones de apoyo.
- Fomentar entre las micro, pequeñas y medianas empresas los esquemas de cooperación empresarial y en especial el de las empresas integradoras.

#### **4.1.1.4 DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN "D" o DE OFERTA EXPORTABLE.**

Esta Dirección General de Promoción Externa, tiene tres áreas que están especializadas en promover el comercio exterior, apoyar a los empresarios mexicanos

para realizar sus exportaciones y brindar orientación en trámites, oportunidades de negocios y programas que la Secretaría ha desarrollado para promover la actividad empresarial. estas áreas son:

#### **4.1.1.4.1. LA COMISIÓN MIXTA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX).**

COMPEX es la Comisión integrada por representantes del sector público y privado auxiliar del Ejecutivo Federal en materia de promoción de exportaciones que:

- ▼ Atiende los planteamientos de las empresas exportadoras que enfrenten obstáculos administrativos o técnicos en su actividad.
- ▼ Opera el Foro Virtual de COMPEX, de lunes a viernes de 10:00 a 12:00 horas donde participan en línea, las dependencias y los miembros permanentes de la Comisión, para atender las consultas y problemáticas que enfrentan los empresarios que acceden a este.
- ▼ Monitorea los COMPEX estatales. prevé la realización de reuniones de trabajo en la República Mexicana con los exportadores, Subsecretarios de diferentes Dependencias, así como presidentes de Organismos y Cámaras empresariales para discutir y resolver los proyectos, las problemáticas y sus propuestas para agilizar los trámites de comercio exterior.
- ▼ Organiza las reuniones de COMPEX Agropecuario y brinda atención a las problemáticas de los productores agropecuarios.
- ▼ Fomenta la cultura exportadora entre la comunidad empresarial del país mediante la gaceta informativa mensual INFOCOMPEX, en su versión impresa. y utilizando la tecnología de vanguardia a través de Internet, además de enviar vía correo electrónico noticias relevantes en materia de comercio exterior.
- ▼ Organiza programas mensuales COMPEX-CANACINTRA Satelitel, que se transmiten vía satélite a diversas ciudades del país los cuales son fuente de información y capacitación debido a que los temas en

materia de comercio exterior que se exponen son de actualidad e interés para los empresarios exportadores.

#### **4.1.1.4.2 FOROS EMPRESARIALES Y EVENTOS INTERNACIONALES**

Esta área busca organizar eventos empresariales en el marco de ferias nacionales e internacionales que permitan fomentar el comercio exterior a través de las siguientes actividades:

- Propiciar alianzas estratégicas e intercambios comerciales entre empresas mexicanas y extranjeras, mediante la realización de encuentros empresariales.
- Fomentar la participación de empresas mexicanas en eventos internacionales, a fin de incrementar exportaciones y dar a conocer los productos mexicanos en el mundo.
- Facilitar a las empresas mexicanas los medios para la concreción de negocios potenciales, derivados de su participación en los encuentros empresariales y en los eventos internacionales.
- Integrar una cartera de Proyectos de Inversión.
- Dar a conocer el Programa Nacional de Ferias y Exposiciones Internacionales.

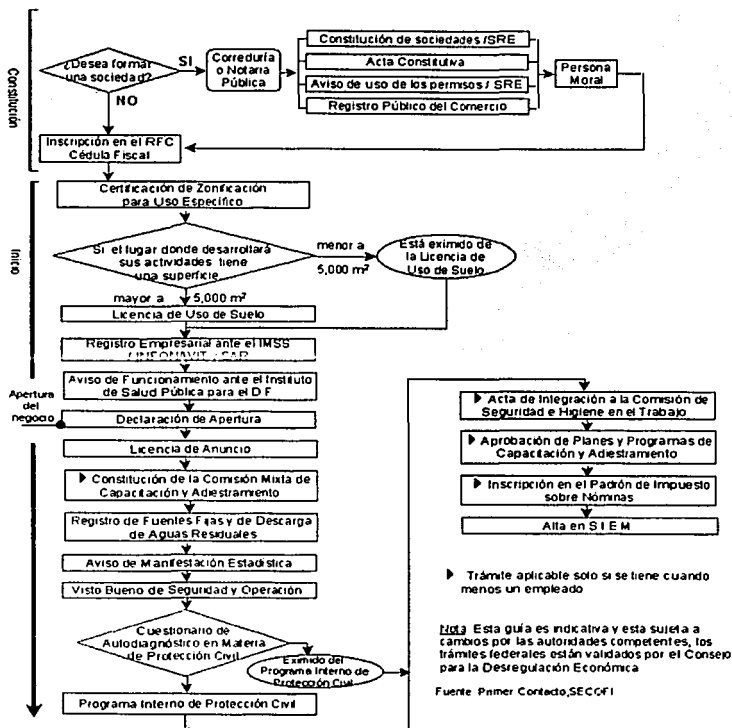
#### **4.1.1.4.3 CENTRO DE ASESORÍA EMPRESARIAL PRIMER CONTACTO.**

Oficina de orientación empresarial con una política de calidad que busca satisfacer de manera eficaz y amable las necesidades de orientación a la comunidad empresarial tomando como vínculo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), debido a que mediante este sistema y a través de Internet integra en un solo sitio la información existente para cualquier negocio al alcance de toda persona interesada en el tema, sus funciones son:

- Brindar información clara y asesoría telefónica especializada sobre los trámites federales, estatales y delegacionales en la Ciudad de México y en las entidades federativas para iniciar o desarrollar un negocio.
- Orientar sobre los programas de promoción y actividades que la Secretaría de Economía ha desarrollado para promover la actividad empresarial y para apoyar a las micros, pequeñas y medianas empresas, así como identificación de clientes y proveedores de materias primas, insumos, bienes y servicios.
- Asesoría para la constitución de toda clase de sociedades mercantiles por parte de Corredores Públicos.
- Asesorar e informar sobre aspectos relacionados con el comercio exterior.

Por otro lado es importante mencionar que el Presidente Vicente Fox Quesada, interesado en apoyar las capacidades productivas de los más pobres para mejorar sus condiciones de vida, ha establecido en la Secretaría de Economía el **PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO (PRONAFIM)**; que tiene como objetivo impulsar las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de microfinanzas con la participación de Instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones del país, poniendo especial énfasis en aquellas que registren mayores índices de pobreza. Esto significa que el Gobierno a través del **PRONAFIM**, otorga líneas de crédito a las Microfinancieras, a fin de que ellas a su vez den crédito a los más pobres. La Microfinancieras deben pagar estos préstamos para solicitar al **PRONAFIM** periódicamente líneas de crédito mayores y poder apoyar a mayor cantidad de clientes. El gobierno no otorga directamente a los ciudadanos los microcréditos, sino que en una revisión minuciosa, evalúa a las Microfinancieras sujetas de crédito para que mediante ellas lleguen los recursos a los más pobres.

Por último, dentro de los servicios que ofrece la Secretaría de Economía, ha puesto a disposición de cualquier empresario una guía de los trámites necesarios para iniciar una empresa, resumiéndose en el siguiente cuadro:



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



#### 4.2 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como parte del programa de la Nueva Hacienda Pública Distributiva propone para las Micro, Pequeña y Mediana Empresas los siguientes beneficios:

- Que dejen de ser pequeñas financieras del pago de impuestos, estableciendo que el empresario pagará el Impuesto al Valor Agregado (IVA), cuando haya cobrado el bien o servicio prestado y la empresa compradora acreditará dicho impuesto, hasta que lo haya pagado.
- Que cumplir con las obligaciones fiscales sea realmente fácil para las personas físicas con actividad empresarial, esto a través de un sencillo sistema de flujo de efectivo en el que se suma el ingreso y se pague el impuesto sólo si ya se cobro la venta, y se reste el gasto, acreditando así el impuesto si ya se pagó la compra.
- Que las pequeñas y medianas empresas inviertan, a través de la deducción de sus inversiones al 100%, esto para empresas con ingresos máximos de 4 millones de pesos.
- Que las pequeñas y medianas empresas crezcan y se desarrollen, con una banca de desarrollo que financie y promueva los proyectos de inversión de estas.
- Que el nuevo sistema tributario sea más fácil de entender y cumplir, con la propuesta de una sola tarifa del Impuesto sobre la Renta (ISR), con tasas menores para todos los niveles de ingreso y el uso del estado de cuenta bancario como comprobante fiscal.

Ahora bien, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT) brinda asistencia personalizada y en línea respecto de la aplicación de los beneficios y de los servicios de asistencia al contribuyente. Los contribuyentes se encargan de determinar si tienen derecho a algún beneficio, estableciéndolo en su declaración de impuestos correspondiente; para ello es necesario determinar dentro de que régimen fiscal se encuentra la empresa en cuestión, es decir, en el Régimen Fiscal de Pequeños Contribuyentes, en

el Régimen Fiscal Intermedio o en el Régimen de Actividades Profesionales; para que así se puedan hacer valer los beneficios que en su caso brinde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto al régimen fiscal de que se trate.

### 4.3 OTROS ORGANISMOS.

Las empresas, como se ha dicho, para poder funcionar necesitan dinero. de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo, la necesidad de contar con recursos financieros, pues ninguna empresa puede abrirse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo. En base a lo anterior, se puede decir que todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles, pero sin el dinero. la empresa no puede obtenerlos ni aplicarlos.

En nuestro país se ofrecen a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos, como las que a continuación se verán.

#### 4.3.1 INSTITUCIONES BANCARIAS.

Son aquellas que intermedian recursos del público ahorrador hacia los demandantes de créditos. Existen bancos de primer piso y de segundo piso. Los de primer piso son los bancos comerciales o multibancos, por la variedad de servicios que ofrecen de manera directa al público (ahorro, inversión, cheques, tarjetas de crédito) y normalmente son los bancos privados. Los bancos de segundo piso, son los que promueven fondos de fomento y llevan a cabo algunas operaciones de primer piso. y son la Banca de Desarrollo, por ejemplo: Banrural, Banobras.

Ahora bien, para el desarrollo de este inciso se realizó una investigación en dos Instituciones Bancarias (BANCO NACIONAL DE MÉXICO S.A. o BANAMEX y BBVA BANCOMER S.A.) respecto de los requisitos para la obtención de un crédito para una microempresa, encontrándose como común denominador en ambas instituciones que observan lo dispuesto por el artículo 65 de la Ley de Instituciones de Crédito. que señala lo siguiente: " (...) para el otorgamiento de sus financiamientos, las instituciones de crédito deberán estimar la viabilidad económica

de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, la relación que guardan entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los acreditados y la calificación administrativa y moral de estos últimos, sin perjuicio de considerar las garantías que en su caso, fueran necesarias, los montos, plazos, regímenes de amortización y en su caso, periodos de gracia de los financiamientos, deberán de tener una relación adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversión y con la situación presente y previsible de los acreditados"; es decir para el otorgamiento de un crédito se requiere de **ELEMENTOS DE JUICIO** que se deberán obtener del solicitante y/o terceros, lo que permitirá a la parte acreedora (institución bancaria) evaluar la solvencia moral y económica, y la conveniencia, viabilidad y seguridad de la operación, dicho elementos son los siguientes:

➤ **CARTA DEL SOLICITANTE:** Deberá contener:

- **Tipo de crédito:** El cual puede ser de dos tipos, a corto plazo, y a mediano y largo plazos. El financiamiento a corto plazo sirve para cubrir insuficiencias de caja y permite condiciones para administrar las cuentas por pagar y las existencias. El financiamiento a mediano y largo plazos sirve para adquirir recursos de terceros por plazos superiores a seis meses o un año, y permite condiciones para aumentar la capacidad de producción y, en consecuencia, las ventas de la empresa para apoyar sus planes de expansión o de desarrollo tecnológico.
- **Monto del Financiamiento:** Se deberá especificar cuánto se necesita y en qué tipo de moneda, considerando además que el banco solo financiará un determinado porcentaje del total de la inversión que la empresa pretenda llevar a cabo, de acuerdo con las políticas de cada institución, siendo el grado de participación más común el siguiente: para Capital de trabajo = 80%, del total, y para Activos Fijos = 70% del total del crédito. Así mismo, se debe

considerar que el cobro de intereses por anticipado y las comisiones.

- **Plazo y forma de pago:** Es decir el Tiempo en que se espera pagar el crédito, destacando si se requerirá de un período de gracia y por cuánto tiempo. Además se deberá indicar si los pagos se harán mensualmente, trimestralmente.
- **Destino de los créditos:** Se debe especificar para qué se utilizará el crédito y durante cuánto tiempo se estarán llevando a cabo las inversiones y la fecha en que se concluirán.
- **Garantías:** Se indicará cuales son las garantías que se ofrecen para respaldar la operación. Dichas garantías en su caso deberán ser evaluadas por empresas especializadas y por profesionales de comprobado prestigio, pero si lo que se toma en garantía son bienes inmuebles, estos deberán ser valuados por peritos de los propios bancos. Los avalúos se solicitan previamente al otorgamiento o contratación de los créditos y los gastos que se originen corren por cuenta del acreditado (solicitante del crédito). Para efectos crediticios, los avalúos no podrán tener una antigüedad mayor a 6 meses para bienes inmuebles, a la fecha de firma del contrato de crédito correspondiente. No se aceptan avalúos efectuados por peritos cuando los bienes sean de su propiedad, de sus familiares; cuando sean socios o empleados del solicitante de crédito o cuando participen como constructores, proyectistas o calculistas en el bien sujeto de avalúo.
- **AVAL:** Será aquella persona física o moral que ofrece su respaldo a la operación crediticia. Generalmente, se solicita la firma de aval del principal o principales accionistas o de quien o quienes están involucrados en la operación y/o administración de la empresa. Cuando el aval sea persona Física, deberá presentar su relación patrimonial, y cuando se trate de una persona moral, en su Acta

Constitutiva deberá existir la facultad para poder avalar operaciones crediticias.

- **Información legal del solicitante:** Acta Constitutiva que deberá contener los datos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio, así como las modificaciones más recientes que se le hayan hecho, como aumentos en el Capital Social. El banco verifica la inscripción de la empresa en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, y efectúa una revisión en cuanto a la constitución y duración de la sociedad, su objeto y Capital Social, sus principales Socios o Accionistas, su Administración y poderes otorgados. Registro Federal de Contribuyentes, copia de la hoja de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Cédula Fiscal.
- **Información financiera:** Balance y estados financieros de la empresa, los cuales deberán llevar las firmas autógrafas de quien los elaboró y la firma del Presidente del Consejo de Administración, o administrador único.
- **Información general:** Cuestionario proporcionado por el banco, que deberá ser llenado por el cliente y que contiene datos referentes a la administración de la empresa, su producción, mercado y aspectos financieros; así como Referencias comerciales en donde se indicará quiénes son los Proveedores más importantes de la empresa y proporcionar sus nombres, direcciones y teléfonos, los nombres de los bancos con los cuales opera la empresa, incluyendo los números de cuenta y sucursales; si las instalaciones son rentadas se deberá manifestar y en su caso proporcionar copia de los contratos correspondientes.

Una vez entregados y reunidos todos los requisitos exigidos por las Instituciones Bancarias, las mismas analizarán, si el solicitante es sujeto de otorgarle o no el crédito solicitado.

### 4.3.2 NACIONAL FINANCIERA

Las empresas requieren de un capital inicial para poder producir bienes o servicios. En este sentido, Nacional Financiera, como banca de desarrollo, tiene el objetivo primordial de apoyar financiera y técnicamente el desarrollo de las empresas, para contribuir al crecimiento económico del país.

Nacional Financiera ofrece una gran variedad de productos y servicios que impulsan la realización de proyectos de inversión, mismos que se detallan a continuación:

#### 4.3.2.1 OPERACIONES DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO.

Este tipo de créditos tienen como propósito financiar los proyectos de inversión viables de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, a través de la Red de Intermediación Financiera que opera con Nacional Financiera, así como los proyectos de las empresas del sector servicios directamente proveedoras de la industria, y los de empresas de los sectores comercio y servicios en los estados y municipios de menor desarrollo relativo o asociadas a una empresa integradora, que requieran financiamiento para: Capital de Trabajo, Activos Fijos, Reestructuración de Pasivos. Desarrollo Tecnológico. Mejoramiento del Medio Ambiente, Contratación de Asesorías. Creación y Desarrollo de Infraestructura Industrial.

Las características de este tipo de crédito son:

- ▼ El monto máximo de financiamiento se determinará en función del tamaño de la empresa y de las características del proyecto.
- ▼ El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
- ▼ La tasa de interés al usuario final será en moneda nacional (THE o Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio más el margen del intermediario financiero), o extranjera (se establecerá en función del plazo, tomando como base la Tasa Libor a 3 meses).

- El plazo del crédito será hasta de 20 años, incluyendo el periodo de gracia, de acuerdo con la capacidad de pago de la empresa y los requerimientos del proyecto.
- El porcentaje de descuento que Nacional Financiera podrá llevar a cabo será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito	Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero
-------------------------------------	---	---	--	--	--

#### 4.3.2.2 CRÉDITOS A TASA FIJA.

Este esquema tiene el propósito de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios del todo el país y que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, brindándoles financiamiento a través de los intermediarios financieros que operan con Nacional Financiera, con la certidumbre en los pagos que tengan que realizar y la posibilidad de programar sus inversiones; a fin de evitar una eventual volatilidad de las tasas de interés.

Los créditos a tasa fija pueden ser utilizados para capital de trabajo, activos fijos, inversiones en desarrollo tecnológico, para el mejoramiento del ambiente o la reestructuración de pasivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las características de este tipo de financiamiento son:

- ▼ El monto máximo de financiamiento por empresa, a través de intermediarios financieros bancarios, es de 10 millones de pesos; y de intermediarios financieros no bancarios, de 1 millón de pesos.
- ▼ El plazo para el pago del crédito es desde 6 meses hasta 5 años para todos los destinos, con excepción de los créditos para capital de trabajo, en cuyo caso el plazo máximo es de 3 años.
- ▼ Al igual que en la modalidad de financiamiento anterior, el porcentaje de descuento será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito	Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero
-------------------------------------	---	---	--	--	--

#### 4.3.2.3 SUBASTA DE DÓLARES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.

Nacional Financiera ha creado este esquema de financiamiento con la finalidad de apoyar las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas, otorgándoles recursos en dólares a los bancos en condiciones competitivas y con tasas de interés menores a las que ofrecen otras fuentes de fondo.

Este tipo de financiamientos se destina a operaciones de crédito de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios que se ubiquen en los estados y municipios de menor desarrollo relativo, así como a empresas industriales grandes, de los sectores considerados por Nacional Financiera como prioritarios y/o cuyos proyectos articulen cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Estos recursos que otorga Nacional Financiera a través de los bancos pueden ser utilizados para proyectos que tengan el mismo objetivo que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso y sus características son:

- El plazo de los recursos subastados por Nacional Financiera será asignado en función de las tasas de interés que presenten los bancos, en plazos de menos de 1 año y hasta 10 años.
- Los proyectos que requieran plazos mayores de 10 años tendrán una tasa de interés que se fijará fuera de subasta, a través de una cotización específica
- La tasa de interés final estará en función de la subasta y del margen de intermediación que determine el banco y el acreditado, con base en las características del proyecto.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito	Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero
-------------------------------------	---	---	--	--	--

#### 4.3.2.4 CRÉDITOS DE PRIMER PISO.

Este tipo de operaciones tienen como objetivo canalizar créditos de primer piso con carácter limitado y temporal, para detonar proyectos de inversión que la banca comercial no está atendiendo.

Nacional Financiera ofrece estos créditos para capital de trabajo, activos fijos, infraestructura industrial y desarrollo de proveedores a las siguientes empresas:

- Pequeñas, medianas y grandes, de las actividades industriales consideradas prioritarias.

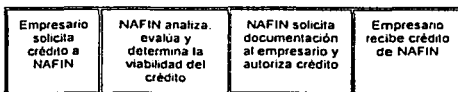
**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

- Empresas de cualquier sector que utilicen créditos para el comercio exterior (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) para la importación de maquinaria y equipo.
- Industriales proveedoras de entidades del sector público (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) o de la industria maquiladora.
- Empresas medianas y grandes que propicien esquemas de desarrollo de proveedores (este tipo de financiamiento se definirá más adelante) y favorezcan la articulación de cadenas productivas nacionales, exportadoras o que sustituyan importaciones.
- Que realicen inversiones para el mejoramiento ambiental.

Sus características son:

- El monto máximo de financiamiento, los plazos y períodos de gracia de este tipo de créditos se determinarán en función del flujo de efectivo de la empresa y de las características del proyecto, así como de la situación financiera de la empresa solicitante del crédito. El plazo máximo podrá ser de hasta 20 años, incluyendo un período de gracia de 3 años.
- El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
- La tasa de interés aplicable estará en función del riesgo asumido por Nacional Financiera y del plazo de los créditos. La tasa de referencia que se aplicará para los créditos en moneda nacional será la TIIE y en el caso de moneda extranjera será la Tasa Libor a tres meses.
- El porcentaje de participación de Nacional Financiera podrá ser de hasta el 75% del monto a invertir en el proyecto. La participación del acreditado será cuando menos del 25% de la inversión total.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:



#### 4.3.2.5 PROGRAMA DE GARANTÍAS.

Por medio de este Programa, Nacional Financiera facilita a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso a recursos de largo plazo a través de la banca comercial, ya que tiene como propósito complementar el monto de las garantías que requieren los bancos para financiar nuevos proyectos cuyo destino sea realizar inversiones en activos fijos y capital de trabajo de empresas productoras de bienes y servicios, preferentemente de las actividades industriales consideradas prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.

Este esquema de participación en el riesgo crediticio se ofrece para diferentes tipos de garantías, siendo sus características las siguientes:

➤ **Garantía Automática:**

- Nacional Financiera asume el riesgo hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco.
- El monto máximo de la operación a garantizar será de 6.5 millones de pesos o su equivalente en dólares (este se actualizará periódicamente).

➤ **Garantía Selectiva:**

- El riesgo que asuma Nacional Financiera será hasta por el 50% del crédito que otorgue el banco, excepto en los proyectos de Desarrollo Tecnológico y Mejoramiento del Medio Ambiente, en donde el porcentaje podrá ser de hasta el 80%, de acuerdo con el tamaño de la empresa.
- Esta modalidad aplica a créditos cuyo monto rebase los 6.5 millones de pesos (este monto será actualizado periódicamente).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

▼ **Garantía sobre Títulos de Crédito Bursátiles:**

- El porcentaje de la garantía a otorgar por Nacional Financiera se determinará caso por caso, pudiendo llegar hasta un nivel del 50%.
- El beneficiario de la garantía será el tenedor del título bursátil.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo	Intermediario Financiero Bancario, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero Bancario solicita la Garantía de NAFIN, la cual se la otorga	Intermediario Financiero Bancario solicita documentación al empresario y autoriza la garantía	Empresario recibe crédito con la garantía de NAFIN
-------------------------------------	---	--	---	---	--

#### 4.3.2.6 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL SECTOR PRIVADO.

El objetivo de este Programa es facilitar el desarrollo de una red de proveeduría nacional, eficiente y competitiva, para las grandes empresas del sector privado, a través de la instrumentación de esquemas integrales de atención para las micro, pequeñas, medianas y, en su caso, grandes empresas proveedoras de la gran empresa.

Este Programa opera a través de la red de intermediarios financieros de Nacional Financiera y sólo excepcionalmente en operaciones de primer piso se diseña un esquema específico, considerando las necesidades de la gran empresa y los requerimientos de las micro, pequeña empresa proveedora en materia de:

▼ **Financiamiento:**

- Factóraje Financiero o descuento de documentos.
- Crédito a pedidos.
- Capital de trabajo permanente.
- Activos Fijos.
- Garantías.
- Capital de riesgo.
- Alianzas Estratégicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

↪ **Servicios no Financieros:**

- Capacitación.
- Asistencia Técnica.
- Mejora continua.
- ISO 9000.
- Calidad total.
- Diagnóstico empresarial.
- Taller COMPITE de la Secretaría de Economía.

Los recursos que otorga Nacional Financiera bajo este Programa tienen las mismas que las Operaciones de Crédito de Segundo Piso.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Gran Empresa formaliza convenio con NAFIN	Gran Empresa entrega pedido al Proveedor	Proveedor solicita al Intermediario Financiero un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa	Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN	Proveedor entrega el pedido a la Gran Empresa en la fecha indicada	Intermediario Financiero cubre a la Gran Empresa el pedido	Intermediario Financiero entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido
---	--	--	--	--	--	---

**4.3.2.7 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL SECTOR PÚBLICO.**

Esta modalidad de financiamiento tiene como objetivo otorgar crédito para financiar el capital de trabajo de las empresas proveedoras que cuenten con pedidos de entidades del Sector Público.

Este tipo de esquema Nacional Financiera lo otorga a empresas y personas físicas con actividad empresarial manufacturera y prestadoras de servicios de carácter industrial proveedoras de organismos o entidades del sector público, que previamente hayan firmado convenio con NAFIN, y que además:

- ↪ Tengan dos años como proveedores de la entidad que firmó el convenio (dos años de proveedor del sector público).

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

- Cuenten con una calificación o certificación por parte de la entidad.
- No se encuentren en quiebra técnica.
- No esté demandado o en cartera vencida.
- Tengan una solvencia moral y crediticia.
- Cuenten con un pedido o contrato vigente y una antigüedad no mayor a 30 días.

Las características de financiamiento de este esquema son:

- Los tipos de crédito que se ofrecen bajo esta modalidad pueden ser de habilitación o avío, o crédito simple.
- El monto máximo de financiamiento es de 5 millones de pesos por operación, o hasta de el 50% del valor del pedido o contrato, sin rebasar el 50% de los actividades totales de la empresa.
- La tasa de interés, dependiendo del tipo de garantía, es de TIIE más 2 puntos y hasta 5 puntos.
- El plazo está dado en función del contrato o pedido, máximo de dos años.
- Las garantías serán las propias del crédito, más el aval de los principales socios o accionistas, como mínimo.
- La forma de pago estará dada en función de las condiciones del pedido.
- El proveedor deberá ceder los derechos de cobro del pedido a Nacional Financiera.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Institución del Sector Público formaliza convenio con NAFIN	Institución del Sector Público entrega pedido al Proveedor	Proveedor solicita a NAFIN un crédito por el 50% del pedido otorgado por la Gran Empresa	Proveedor entrega el pedido a la Institución del Sector Público en la fecha indicada	NAFIN cobra a la Institución del Sector Público el pedido	NAFIN entrega al proveedor la parte correspondiente del cobro del pedido
---	--	--	--	---	--

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.3.2.8 CRÉDITO AL COMERCIO EXTERIOR.

Nacional Financiera fomenta las operaciones de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas industriales, compradoras de bienes y servicios en el extranjero o exportadoras de sus productos, brindándoles diversos apoyos en materia de recursos financieros en dólares americanos o su equivalente en otras divisas.

Los servicios financieros con los que cuenta Nacional Financiera para apoyar las operaciones de comercio exterior son:

- **Cartas de Crédito:** Las cuales son el medio de pago que garantiza tanto al importador como al exportador el pago oportuno por la adquisición de mercancías.
- **Garantías:** Permiten a las empresas participar en la emisión de bonos en los mercados internacionales de capital.
- **Mercado de Divisas:** Compraventa de divisas.
- **Cobertura Cambiaria:** Protección contra el riesgo cambiario peso-dólar.
- **Líneas de Crédito:** Destinados a financiar las operaciones de preexportaciones, exportación e importación con tasas de interés preferenciales.
- **Asesoría Financiera:** Nacional Financiera ofrece asesoría en temas relacionados con las actividades de comercio exterior.

Los montos de los créditos pueden ser desde 50,000 y hasta 4,000,000 de dólares, y los plazos desde 90 días y hasta 20 años, dependiendo del tipo de proyecto que presente la empresa. De igual forma, la tasa de interés dependerá del plazo y tipo de financiamiento.

Los procedimientos para obtener estos tipos de financiamiento son los siguientes:

▼ **Importación:**

Empresario mexicano solicita crédito a NAFIN para importar	NAFIN brinda asesoría, analiza, evalúa y determina viabilidad del crédito	NAFIN establece contacto con Banco extranjero y solicita línea de crédito	Banco extranjero establece contacto con exportador	El exportador solicita el pago de la mercancía al Banco extranjero	Banco extranjero paga al exportador y solicita los recursos a NAFIN	Empresario mexicano recibe mercancía en la fecha indicada
--	---	---	--	--	---	---

▼ **Exportación:**

Empresario mexicano solicita apoyo a NAFIN para exportar	NAFIN brinda asesoría, y contacta con banco extranjero	Banco extranjero establece contacto con el comprador	El comprador recibe mercancía del empresario mexicano y paga al banco extranjero la mercancía	Banco extranjero envía el pago de la mercancía a NAFIN	Empresario mexicano recibe de NAFIN el pago en la fecha indicada
--	--	--	---	--	--

#### 4.3.2.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.

Nacional Financiera ofrece en todas sus oficinas del país, así como en Instituciones de Educación Superior, Profesionales de la Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría, diversos servicios en materia de capacitación y asistencia técnica, entre los que destacan los siguientes cursos y programas:

- ▼ **Acceso al Crédito:** Este curso proporciona los elementos necesarios para la integración de un expediente crediticio y las bases legales y operativas genéricas de los requerimientos exigidos por los intermediarios financieros.
- ▼ **Temas de Administración para Microindustrias (Colección PROMICRO):** Estos cursos tienen como objetivo proporcionar a empresarios de microindustrias el conocimiento básico sobre la operación de una empresa, en los temas referentes a: la empresa y el empresario, administración y manejo de personal, desarrollo de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



microempresa. contabilidad, análisis de estados financieros, producción, costos, control de calidad y ventas.

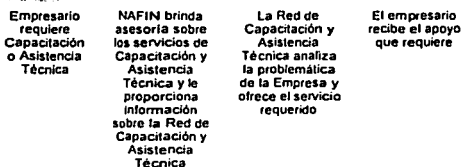
- **Temas Gerenciales para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (NAFIN-ITAM):** Este material fue diseñado para que el micro, pequeño y mediano empresario conozca de manera sencilla la teoría administrativa y los procesos de gestión empresarial en materia de contabilidad, administración, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.
- **Proceso de Mejoramiento Continuo - Calidad Total (NAFIN-ITESM):** Este programa tiene como objetivo dar a conocer a los empresarios la tecnología de calidad total para elevar la competitividad de sus empresas, mediante la implantación de un proceso de mejoramiento continuo que cubre los siguientes aspectos: hacia el mejoramiento continuo, la planeación del proceso, el mejoramiento continuo en acción, la consolidación del proceso y el factor humano en el proceso.
- **Diplomado sobre el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión:** Formar especialistas en la identificación, formulación, evaluación, ejecución y administración de proyectos de inversión.
- **Curso-Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Un enfoque de Sistema para Empresarios:** Tiene como objetivo de enseñanza-aprendizaje que los participantes conozcan los conceptos, herramientas y metodología de aplicación, dentro de un enfoque de sistemas, a fin de identificar, formular y evaluar alternativas de inversión que eleven la rentabilidad y/o disminuyan el riesgo operativo y financiero de sus negocios.
- **Taller de Decisiones Estratégicas:** Se orienta al desarrollo de habilidades para tomar decisiones estratégicas en condiciones de alta competencia, utilizando un simulador de negocios que permite evaluar los resultados equivalentes a los de la operación de una empresa durante diez años.

- ▼ **Diagnóstico Empresarial:** Tiene como objetivo identificar la problemática y requerimientos técnicos, administrativos, económicos y financieros de la empresa; además, permite formular soluciones de acuerdo con sus necesidades específicas, mejorando así su productividad y competitividad. Adicionalmente, se aplica el Programa de Clínicas Empresariales/ITESM, en el que un profesor-líder trabaja con un equipo multidisciplinario de alumnos.
- ▼ **Programa de calidad ISO 9000, QS 999 y HCCP:** Su propósito es sensibilizar y capacitar al empresario en lo que se refiere a sistemas de aseguramiento de calidad y al contenido y requisitos de la familia de normas ISO 9000, QS 9000, y HCCP, a través de actividades de difusión y asistencia técnica que resalten los beneficios que trae consigo implantar dicho sistema en la empresa; facilita también los apoyos financieros y técnicos necesarios para obtener la certificación.
- ▼ **Programa de Productividad y Competitividad COMPITE:** Nacional Financiera y la Secretaría de Economía promueven en forma conjunta el Programa COMPITE. Este esquema tiene por objeto elevar la productividad de las empresas, especialmente las manufactureras, con acciones de bajo costo e imparto inmediato.
- ▼ **Financiamiento para Asistencia Técnica Especializada (NAFIN-PNUD):** Su objetivo es financiar los servicios de asistencia técnica que las empresas requieren para elevar su competitividad, incorporar nuevas tecnologías y diseñar esquemas para mejorar la productividad y reducir la contaminación ambiental.
- ▼ **Programa de Medio Ambiente:** Va encaminado a apoyar a las empresas pequeñas y medianas con servicios de capacitación y asistencia técnica que les permita prevenir o controlar sus emisiones contaminantes, gracias a una cultura ecológica que les ayude a 1) identificar oportunidades económicamente viables para mejorar el ambiente, 2) emplear tecnologías más limpias, 3) implantar sistemas de ISO 14000. 4) integrar proyectos ambientales y su vinculación con

las fuentes de financiamiento y, 5) formar y certificar expertos ambientales.

- ➔ **Vinculación Universidad-Empresa:** Promover la participación de programas universitarios para atender problemas puntuales de las pequeñas y medianas empresas, así como fomentar el desarrollo de emprendedores
- ➔ **Metodologías para el desarrollo de proveedores:** Desarrollo y aplicación de una metodología que fortalezca la cadena de proveeduría y cumpla con las exigencias de calidad, tecnología, precio y servicio, considerando al proveedor como asociado aportante de valor agregado al producto final, lo que combina acciones de financiamiento.
- ➔ **Red de Información, Capacitación y Asistencia Técnica:** Proporciona información tecnológica y ubicación de expertos e instructores para la modernización de la empresa, pertenecientes a la Red de NAFIN formada por instituciones de educación media y superior, institutos y centros de investigación, empresas de consultoría, instructores, organismos empresariales del país y del extranjero.

El procedimiento para obtener este tipo de apoyos y servicios es el siguiente:



### 4.3.3 BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR

Banco Nacional de Comercio Exterior o BANCOMEXT es el instrumento del Gobierno Mexicano cuya misión consiste en incrementar la competitividad de las empresas mexicanas, primordialmente las pequeñas y medianas, vinculadas directa e

indirectamente con las exportaciones y/o importaciones, otorgando un apoyo integral a través de servicios de calidad en capacitación, información, asesoría, coordinación de proyectos y financiamiento.

Las empresas a las cuales BANCOMEXT le brinda su apoyo son aquellas relacionadas directa o indirectamente con las exportaciones y las importaciones; y las empresas proveedoras de insumos y partes para empresas exportadoras; lo anterior a través de una gama integral de productos y servicios adecuados a las necesidades particulares y cambiantes de cada empresa, para contribuir al aumento de la competitividad de las empresas, que propicie una mayor presencia de los productos mexicanos en los mercados externos y así promover mayores niveles de bienestar social, vía la creación de empleos y la generación de divisas.

Dentro de los beneficios que BANCOMEXT brinda a las microempresas se encuentran los siguientes:

#### **4.3.3.1 PYME INTERNACIONAL.**

Este programa tiene como objetivos principales:

- Proporcionarle asistencia personalizada en la exploración de un mercado en el extranjero, para iniciar, consolidar o diversificar exportaciones.
- Brindarle un servicio de búsqueda de clientes, proveedores, representantes y/o alianzas estratégicas.
- Ofrecerle los servicios de inteligencia comercial que desarrollan nuestras oficinas en el extranjero.

Los proyectos se definirán para un solo producto y para un solo mercado. BANCOMEXT designará "promotores" y los enviará a la Consejería Comercial destinada. Además contará con información sobre:

- Régimen legal y arancelario que afecta al producto.
- Normas y estándares que debe cumplir.

- Competencia e información del mercado.
- Elementos a considerar para acceder al mercado.
- Información específica de canales de distribución.
- Relación de importadores entre los que se promovió el producto y su opinión sobre el mismo.
- Posibilidades de venta, en opinión de importadores.
- Recomendaciones y acciones que debe seguir.
- Preparar una agenda de negocios en el extranjero.

Este servicio apoya principalmente proyectos destinados a iniciar o consolidar exportaciones en un mercado, apoyar alianzas estratégicas y establecer oficinas comerciales.

#### 4.3.3.2 PYME DIGITAL 250 CAPITAL DE TRABAJO Y EQUIPAMIENTO.

El PyME DIGITAL 250 CAPITAL DE TRABAJO es un esquema Simplificado de Financiamiento para la Atención de la Pequeña y Mediana Empresa, mismo que sirve de apoyo a las empresas para canalizar créditos a fin de cubrir sus necesidades de capital de trabajo que no rebasen de \$250.000.00 dólares de los Estados Unidos de América por acreditado. El esquema permite que se determine de forma ágil y sencilla si la empresa cumple con los criterios necesarios para el otorgamiento, a través del llenado de un archivo de auto-evaluación que incluye la solicitud de crédito y la información que se requiere para solicitar este tipo de créditos.

Respecto del PYME DIGITAL 250 EQUIPAMIENTO es un esquema Simplificado de Financiamiento para la Atención de la Pequeña y Mediana Empresa, mismo que sirve de alternativa de financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo en apoyo a las empresas que buscan incrementar su capacidad de producción, hasta por un monto que no rebase de \$250.000.00 dólares de los Estados Unidos de América por acreditado. Este esquema permite que usted determine de forma ágil y

sencilla si su empresa es elegible y cumple con los criterios necesarios para el otorgamiento, a través del llenado de un archivo de auto-evaluación que incluye la solicitud de crédito y la información que se requiere para solicitar este tipo de créditos.

Las ventajas y beneficios del esquema financiero PYME 250 son: determinar con rapidez si cumple con los requisitos para obtener el crédito; contratar el crédito en un tiempo reducido; oportunidad para la adquisición de maquinaria y equipo, y recibir un crédito a tasas competitivas

#### 4.3.3.3 PYME DIGITAL 50

Es un esquema de crédito que les permite a las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras y proveedoras de exportadores (personas morales como físicas con actividad empresarial), tener acceso a financiamientos hasta por un monto de USD \$50.000 para cubrir sus necesidades de recursos para ciclo económico y ventas, obteniendo las siguientes ventajas:

- ▼ Acceso ágil al Financiamiento
- ▼ Recursos para Incrementar sus Exportaciones
- ▼ No se requieren Garantías Reales, ni Aavales
- ▼ Tasas muy competitivas

El esquema comprende una auto-evaluación simplificada bajo la cual la interesada puede determinar si cumple con los criterios de elegibilidad básicos y tiene una situación financiera satisfactoria para obtener el crédito; posteriormente entrega la información necesaria al promotor de Bancomext, quien determina si la solicitud califica y en su caso se autoriza el crédito.

A través del Esquema Financiero PYME Digital 50 se busca incentivar el desarrollo de las MPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), por medio de recursos que BANCOMEXT presta para la producción de bienes de exportación

directa e indirecta y para que las empresas puedan otorgar crédito a sus compradores bajo condiciones competitivas

#### **4.3.3.4 PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA (PAT).**

Con el propósito de ofrecer un mejor servicio BANCOMEXT presenta a la comunidad empresarial el esquema del Programa de Asistencia Técnica 2003 (PAT), mismo que es el resultado de un ejercicio de revisión y mejora continua de la Dirección General Adjunta de Desarrollo Exportador, a fin de responder de manera más eficiente a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras directas, indirectas y de aquellas que desean iniciarse en esta actividad. El PAT es uno de los diferentes programas que tiene BANCOMEXT, cuyo propósito general es ofrecer recursos económicos a las PYMES y organizaciones de escasos recursos o grupos de productores indígenas para que, a través de la asistencia técnica, incrementen su productividad y competitividad en los mercados internacionales.

Dentro de los objetivos del PAT se encuentran: aumentar la competitividad de las empresas exportadoras en los mercados internacionales, incrementar las exportaciones de productos mexicanos, incorporar nuevas empresas a la exportación y lograr que las empresas exportadoras se consoliden.

Ahora bien, con los recursos económicos que ofrece BANCOMEXT, las empresas podrán contratar los servicios de especialistas, consultores externos y/o centros de investigación públicos o privados, nacionales y/o extranjeros para:

- Elaborar un plan de negocios de exportación.
- Establecer un programa de mejora en los procesos de producción de su empresa.
- Cumplir con una norma u obtener una certificación internacional.
- Elaborar un catálogo promocional de sus productos.
- Hacer un estudio de mercado internacional.
- Desarrollar una campaña de imagen en un mercado externo específico.

El esquema del PAT consiste en compartir con las empresas el costo por los servicios contratados para desarrollar alguno de los proyectos arriba señalados. La participación de BANCOMEXT es del 50% en proyectos a desarrollar por las PYMES y del 75% en el caso de proyectos emprendidos por organizaciones de productores de escasos recursos y comunidades indígenas. El 50% y 25% restantes son aportados por la parte correspondiente. El apoyo de BANCOMEXT es a reembolso y éste se efectúa una vez terminado el proyecto o bien contra el avance del mismo, según el proyecto que se trate. En todos los casos los beneficiarios del apoyo del PAT deberán emitir una factura a favor de BANCOMEXT, en términos de la legislación fiscal vigente y con IVA desglosado, por el monto de apoyo resultante, a fin de efectuar el reembolso correspondiente. Cabe señalar que la empresa interesada en este programa sólo podrá solicitar apoyo para desarrollar un proyecto al año. Una vez transcurridos 12 meses, a partir de la fecha de terminación del primer proyecto autorizado, la empresa podrá solicitar nuevamente el apoyo del PAT. La autorización de otro apoyo dependerá de los buenos resultados del proyecto anterior.

A continuación se presentan los diferentes tipos de proyectos que apoya BANCOMEXT a través del PAT:

- ➔ **EXPORTACIÓN (PLANEX):** BANCOMEXT considera que la decisión de una empresa de iniciarse en la actividad exportadora o fortalecer y ampliar su presencia en uno o varios mercados internacionales debe formar parte de una estrategia de mediano y largo plazo. En la actualidad existen aún muchas empresas que consideran la exportación como una respuesta y solución inmediata a la disminución de sus ventas en el mercado nacional, logrando en ocasiones ventas esporádicas en algún mercado externo y sin contemplar la exportación como parte de una visión y estrategia a futuro. Este comportamiento conduce a las PYMES, en muchas ocasiones, a solicitar a BANCOMEXT diversos apoyos, de manera aislada, cuyos resultados tienen poco impacto ya que no responden a un enfoque integral. Para evitar esta situación, BANCOMEXT ha lanzado un nuevo servicio que



consiste en apoyar a las PYMES para que con el respaldo de consultores, acreditados por esta institución, elaboren un plan de negocios de exportación que permita a la empresa ser más asertiva en los apoyos que solicita a BANCOMEXT y esto la lleve a tener mayor éxito en sus acciones orientadas a la exportación.

▼ **MEJORA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN:**

BANCOMEXT estima que uno de los aspectos fundamentales para lograr que las PYMES incrementen su competitividad en los mercados internacionales es el establecimiento de programas de mejora en sus procesos de producción. Estos programas consideran principalmente la incorporación de tecnologías y adecuación del producto a las exigencias del mercado meta. A este respecto se considera que para hacer frente a la feroz competencia en los diferentes mercados del mundo, la cual se ha acentuado por la globalización, las empresas pequeñas y medianas exportadoras o aquellas que pretenden iniciarse en esta actividad están obligadas a desarrollar programas de mejora en sus procesos de manufactura. Consciente de que la mejora en los procesos de producción tiene una alta y directa incidencia en los niveles de competitividad de las empresas exportadoras

▼ **APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DE UNA NORMA U OBTENCIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL:**

BANCOMEXT considera de gran trascendencia el hecho de que una PYME decida incursionar en actividades relativas a la normalización de calidad de sus productos, o bien en la implantación de procesos que lleven a la obtención de certificaciones internacionales. Al respecto, toda PYME debe tomar en cuenta que lo más importante es considerar que un sistema de calidad, además de brindar beneficios a la empresa, tales como acceso a mercados internacionales, mejoramiento en el desempeño del servicio, reducción de costos y aumento en la productividad, significará un mejoramiento en la satisfacción de sus clientes. En este sentido, BANCOMEXT ofrecerá a las PYMES apoyo

en el cumplimiento de normas y en la obtención de certificaciones de calidad internacionales, considerando todos los beneficios que representa para la empresa misma y para su cadena productiva.

- ▼ **ELABORACIÓN DE UN CATÁLOGO PROMOCIONAL:** El catálogo promocional es una herramienta muy importante para las empresas exportadoras. Un catálogo promocional es la "tarjeta de presentación" de su empresa y de los productos que fabrica. Para asistir a una feria comercial o atender a potenciales clientes en un evento internacional organizado por BANCOMEXT, la empresa requiere contar con un catálogo promocional bilingüe y diseñado por profesionales, el cual refleje la calidad de sus productos.
- ▼ **ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO INTERNACIONAL:** El estudio del mercado meta es también muy importante para las empresas exportadoras. Un estudio de mercado realizado por consultores externos con experiencia, proporciona información valiosa para la empresa que pretende incursionar en el mercado de interés. Esta información permitirá conocer, por ejemplo: el valor de las importaciones que realiza el país o región donde pretende exportar sus productos, los canales de comercialización más adecuados, los precios de importación y al consumidor final, empaque del producto de interés, quiénes son tus principales competidores, tanto locales como internacionales y cuáles son los eventos y las ferias importantes que se organizan en ese mercado, por señalar sólo algunos elementos que considera un estudio de mercado internacional.
- ▼ **DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE IMAGEN:** Las campañas de imagen están diseñadas para apoyar, principalmente, a organismos empresariales y/o asociaciones de productores cuyas empresas e integrantes enfrenten una problemática en común que afecte a sus exportaciones y que impida el posicionamiento de sus productos en un mercado internacional específico. Tradicionalmente, BANCOMEXT ha apoyado proyectos de asociaciones de productores (por ejemplo:

uva, café, aguacate) con el propósito de incrementar sus ventas en los mercados de Estados Unidos y Europa. La campaña de imagen es también una herramienta muy importante para promover el consumo de diversos productos en los mercados internacionales, toda vez que contemplan acciones puntuales de difusión y promoción del producto, directamente en el mercado meta. El espíritu de este apoyo es respaldar a la comunidad empresarial en sus primeras acciones de promoción, para posteriormente dejar que continúen por su cuenta y con sus propios recursos y así atender solicitudes de otras organizaciones. La organización sólo podrá solicitar apoyo para desarrollar hasta tres campañas de imagen en un período de tres a cuatro años, considerando que la duración de cada campaña es aproximadamente de un año.

### CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Dentro del transcurso histórico del hombre, la empresa no existió como tal desde un inicio, pues su origen se derivó de diversas figuras, siendo la más relevante la del tianguis, la cual sigue teniendo vigencia en la actualidad, pero esta situación no debe confundirnos, pues aunque las empresas derivaron de ellos, las primeras el día de hoy tienen características propias, además de que el Estado las reconoce y les impone obligaciones como lo es el pago de contribuciones, situación que en los tianguis no acontece, ya que éstos tienden más a tener relación con el "comercio informal" que con la empresa en sí, como se expuso en el desarrollo del presente trabajo.

**SEGUNDA.-** Podemos conceptualizar a la empresa como el conjunto de personas físicas o morales que realizan actividades comerciales, industriales o de servicios, en uno o varios establecimientos, con fines de lucro y con la característica de que los integrantes de la misma buscan un objetivo común, al crear satisfactores a cambio de una retribución en dinero que compensará el riesgo y los esfuerzos invertidos en dicha organización; es una unidad económica de gran importancia para el desarrollo del país.

Quedan excluidos de dicho concepto los locatarios de mercados públicos que realicen exclusivamente ventas al menudeo, y personas físicas que efectúen actividades empresariales en puestos fijos o semifijos ubicados en la vía pública, o como vendedores ambulantes, lo que también se conoce como "comercio informal", toda vez que su estructura no cuenta con la complejidad de elementos que conforman a una empresa como hemos expuesto, así como la organización de los mismos.

**TERCERA.-** La microempresa es una empresa con particularidades específicas, que la distinguen de otras de su mismo género, no se trata ni de un "changarro" ni de "comercio informal", sino de una empresa con características singulares, es por ello que se les debe de dar el mismo tratamiento que a los demás tipos de empresa, pues hay que recordar que dicha clasificación fue realizada por el Estado en base al número de empleados que la integran, además de que aproximadamente el 90% de las empresas que existen en nuestro país, son microempresas, por consiguiente se les debe conducir hacia la obtención de óptimos resultados, tanto para el empresario como para nuestro país, pues dichas organizaciones generan empleos y nos llevarían a un próspero desarrollo económico.

**CUARTA.-** Un instrumento importante para lograr la consolidación y crecimiento de las microempresas, es la aplicación de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA a las mismas, pues dicho mecanismo como se observó nos conlleva a enfocar todas las posibilidades y dificultades por las cuales puede atravesar, lo anterior sin olvidar aplicar una adecuada administración a través de una planificación, organización, dirección y control de todos los elementos que la integran, por más mínimos que estos sean.

**QUINTA.-** Es indispensable que para todo tipo de empresa se procure en mayor medida tener una tecnología adecuada, puesto que nuestro país se caracteriza por detentar un rezago en el conocimiento, creación y utilización de maquinaria, equipos, sistemas, procesos e infraestructura de punta, respecto de los países desarrollados, lo cual repercute a todas las industrias, pero principalmente a la microempresa, debido a su poca capacidad económica y productiva, lo que hace que tenga grandes deficiencia en el control de calidad, aunado a que los trabajadores que laboran en ella poseen pocos conocimientos o preparación académica y cultural; lo cual nos conlleva a una falta de cultura industrial y organizacional en la microempresa, y si a esto le agregamos que nuestro país cuenta con poca investigación desarrollo, falta de capital e insuficiente apoyo del gobierno, nos brinda

 CONCLUSIONES

como resultado que día a día sean más los microempresarios que cierren sus negocios.

Por otro lado, existe resistencia al cambio, algunas veces por miedo al mismo, por una mentalidad conformista y otras veces por la falta de capital u oportunidades de mercado. debido a la carencia de estímulo y de difusión de los productos, lo que nos lleva a caer en un círculo vicioso, en donde no se sabe, si no se progresa debido a la falta de capital, a la poca distribución y venta de los productos, a la falta de calidad e ideología de cada empresario o a la cantidad de impuestos que para tener una microempresa legalmente establecida se requiere pagar, esto aunado al conformismo de los empresarios, a su falta de capacidad y cultura, a la mano de obra tan mediocre que existe en nuestro país y a que el gobierno no los incentiva para poder salir del abismo en que viven, lo que los orilla a ser poco productivos, situaciones las anteriores que sobre todo influyen en las microempresas, debido a que al ser está una semilla que apenas comienza a germinar, es menester cuidarlas y procurar su crecimiento. puesto que si son abandonadas las mismas no podrán llegar a madurar y generar mejores productos, mayores ingresos y por lo tanto brindar una mejor calidad de vida para los integrantes de esa unidad económica, y con ello la posibilidad de pagar contribuciones, para el mejoramiento de los servicios que nos brinda el Estado.

En consecuencia, el gobierno debe de dar apoyo a la inversión en maquinaria y equipo, investigación y desarrollo; y además el pueblo mexicano debe de cambiar la mentalidad hacia la idea de empresa y buscar un mejoramiento personal en todos los ámbitos (puntualidad, aseo, productividad), de tal manera que si como trabajador o como patrón mejoramos. en esa medida el patrón podrá exigir al trabajador mejor producción de calidad, y éste a su vez podrá cumplir cabalmente con sus labores para exigir una mayor retribución.

**SEXTA.-** El gobierno mexicano cuenta con las bases adecuadas para una correcta regulación de las microempresas, pues nuestra Carta Magna le da los lineamientos y pilares necesarios para expedir la regulación adecuada a fin de que

apoye e impulse a dichas organizaciones, pero ello no es suficiente, no basta con solo expedir la normatividad y programas, sino que además el gobierno debe vigilar que los mismos sean brindados y sobre todo que arrojen resultados óptimos, mediante una adecuada orientación.

**SÉPTIMA.-** Es por ello que nuestro gobierno no debe pasar por alto, que las microempresas en nuestro país, mayormente se encuentran conformadas por los integrantes de una familia, y que en un principio no cuentan ni con los recursos necesarios y suficientes para iniciar ni con una conveniente orientación fiscal, administrativa y contable. originando así una avalancha de problemas ante las innumerables obligaciones que el gobierno les impone, sin contar con una adecuada estructura para afrontarlas, causando así el cierre de muchas de ellas, que bien pudieron haberse convertido en grandes empresas y fuente de empleos e ingresos que permitirían una estabilidad económica para nuestro gobierno, lo que nos llevaría a ser un país del primer mundo; siendo lo anterior independiente a los innumerables trámites a los que se enfrentan, mismos que van desde la contratación para los servicios de luz, agua, teléfono, alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, obtención del Registro Federal de Contribuyentes, alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social así como el respectivo pago de sus cuotas que comprenden el SAR e INFONAVIT, licencia de uso de suelo y otros trámites, los cuales además de ser costosos, son tardados y llenos de innumerables requisitos que muchas veces caen en la ociosidad, lo que produce que las mismas se constituyan de manera irregular, poniendo en peligro el desarrollo económico del país, de ahí que exista la evasión de contribuciones.

**OCTAVA.-** Se debe actualizar el marco jurídico que sostiene a las microempresas, ya que el gobierno actual y los anteriores no han tenido el debido cuidado para regularlas, toda vez que, como se observó en el desarrollo de la presente obra, dentro de la normativización y acciones que se brindan a las empresas, solo se habla de "pequeñas", lo que nos lleva a pensar que no se está contemplando en forma adecuada a las microempresas, pues como vimos no es lo mismo una micro y una

pequeña empresa, pues si bien es cierto ambas caen dentro del género de empresa, las mismas no pueden ser reguladas por la ley de igual manera, ya que cada una tiene una conformación y problemática muy distinta, es por ello la extrema necesidad y urgencia de un claro marco legal, en donde se maneje una distinción adecuada entre las diversas especies de empresa que existen en nuestro país, pues de igual forma la microempresa NO es ni un "changarro" ni un "comercio informal", sino todo lo contrario se trata de una unidad con una estructura compleja y que es el motor de la economía mexicana, por lo que se debe de fomentar y proteger, dándole seguridad y estabilidad mediante ordenamientos legales eficaces y adecuados a la realidad: es así que debe existir una preponderancia en legislar sobre un apropiado sistema de leyes que regulen a la microempresa como tal, y no la confunda con otros conceptos o simplemente pase lo que acontece actualmente: que el gobierno mexicano se encuentra en el error de englobarla dentro del concepto de pequeña empresa.

NOVENA.- En base a lo anterior, es también importante mencionar que es insuficiente con que el actual gobierno brinde en su mayoría solo apoyo de tipo económico, y sea muy mínima la asesoría que se brinda al respecto, pues esta además es poco pragmática, pues de nada sirve otorgar sumas de dinero a los microempresarios, si éstos no saben cómo administrarlo e invertirlo, es por ello que el gobierno debe además orientar a las microempresas a través de organizaciones ya establecidas como pudieran ser los conglomerados de empresas, lo anterior obviamente a través de una ley que se origine para tal efecto.

Además de lo anterior, el apoyo que actualmente se brinda se encuentra lleno de innumerables requisitos, mismos que para una microempresa son difíciles de reunir, y de nueva cuenta nos encontramos con que el apoyo que se da, no es visualizado hacia un futuro, es decir, los financiamientos que se otorgan por lo general solo se toma en cuenta en garantizar que el mismo sea en su momento recuperado por la institución que la brinda, sin tomar en consideración que además de ello, dicho financiamiento haga crecer o por lo menos mantenerse a la microempresa, de ahí que se vea la necesidad de que las microempresas realicen proyectos, y que



éstos sean asesorados por personas capacitadas para ello, no siendo solo necesario para las instituciones que brindan apoyo por parte del gobierno, sino también que dicha asesoría se brinde por parte de los organismos privados.

Por último, y una vez que se pongan en marcha todos los planes y programas de apoyo para las microempresas, es necesario evitar trámites engorrosos, tardados y sumamente burocratizados, aunado a que los recursos que se pongan a disposición de las mismas sean transparentes en su manejo, cualesquiera que estos sean, evitando así los favoritismos, la corrupción, y todo aquello que frene el sano desarrollo económico de nuestro país.

**DÉCIMA.-** En consecuencia, el gobierno en primer término debe regular a las microempresas como tales, y no a través de las pequeñas empresas, tianguis, "changarros" o "comercio informal", y una vez hecho esto debe orientarlas a un fortalecimiento integral, para después impulsarlas a un sano crecimiento; pero para ello les debe ofrecer herramientas e instrumentos eficaces, no solo a través de apoyo económico y asesoría, sino que debe brindárselos en todos los ámbitos, comenzando por un régimen fiscal exclusivo para ellas, mismo que surja de una simplificación en los trámites y pago de contribuciones, para así obtener mayores recursos y eliminar la evasión fiscal, llevando así a nuestro país a un desarrollo económico importante y sustentable.



## BIBLIOGRAFIA

- ❏ ACLE TOMASINI, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad; Grijalbo; México 1989; 302 pp.
- ❏ ARRIDA, Carlos (Comp.). Los Empresarios y la Modernización Económica de México; 2ª ed.; Miguel Ángel Porrúa; México 1991; 309 pp.
- ❏ ARIOLA, Carlos. Los Empresarios y la Modernización Económica de México; 2ª ed.; Miguel Ángel Porrúa; México 1991; [s.p.].
- ❏ BARRERA GRAF, Jorge. Instituciones de Derecho Mercantil; Porrúa; México 1998; [s.p.].
- ❏ BLANCHARD, Kenneth. El Líder Ejecutivo al Minuto; Grijalbo; México 1994; [s.p.].
- ❏ CARRIEDO VASSEUR, Jorge. Administración de Empresas; 2ª ed.; Banca y Comercio; México 1977; 250 pp.
- ❏ CERVANTES AHUMADA, Raúl. Derecho Mercantil. Primer Curso; 2ª reimp.; Herrero, México 1990; [s.p.].
- ❏ CHOLVIS, Francisco. Organización del Comercio y de la Empresa; 16ª ed.; El Ateneo; Argentina 1975; 226 pp.
- ❏ CHRUDEN, Hebert J. ET AL. Administración de Personal; 9ª ed.; Continental; México 1985; 661 pp.
- ❏ CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel. Excelencia Directiva para Lograr la Productividad; 9ª ed.; [s.e.]; México 1993; [s.p.].
- ❏ DÁVALOS, José. Derecho del Trabajo I; 6ª ed.; Porrúa; México 1996; 478 pp.
- ❏ DESMOND GLOVER, John ET AL. Manual del Director General Ejecutivo; Martínez Roca; España 1983; 530 pp.
- ❏ GÓMEZ GRANILLO, Moisés ET AL. Introducción al Derecho Económico; Esfinge; México 1995; 167 pp.
- ❏ GUTIÉRREZ ROSAS, Rosa María. Introducción al Derecho Económico; Esfinge; México 1995; [s.p.].
- ❏ HENRY H., Albert. Principios de Organización y Administración; Limusa; México 1968; 751 pp.



- 142
- ❑ HERRERÍAS, Armando. Fundamentos para la Historia del Pensamiento Económico; 3ª ed.; Limusa; México 1995; 494 pp.
  - ❑ KOEING, Teresa ET AL. Comunicación; 5ª ed.; Mc Graw Hill; México 1990 [s.p.].
  - ❑ KRALLINGER, Joseph ET AL. Planeación Estratégica Práctica; Continental; México 1995; [s.p.].
  - ❑ LÓPEZ ROSADO, Diego G. Historia y Pensamiento Económico de México; Textos Universitarios UNAM; México 1969; 399 pp.
  - ❑ LÓPEZ RUIZ, Miguel. Elementos para la Investigación. Metodología y Redacción; 2ª ed.; UNAM; México 1995; 192 pp.
  - ❑ MANTILLA MOLINA, Roberto. Derecho Mercantil; Porrúa, México 1982; [s.p.].
  - ❑ MUNICH, Galindo. Fundamentos de Administración; 3ª ed.; Trillas; México 1993; [s.p.].
  - ❑ PALACIOS LUNA, Manuel R. El Derecho Económico en México; Porrúa; México 1993; [s.p.].
  - ❑ POZAS, Ricardo ET AL. Las Empresas y los Empresarios en el México Contemporáneo; Grijalbo; México 1991; 632 pp.
  - ❑ PRIETO SIERRA, Carlos ET AL. Introducción a los Negocios (El Entorno de la Empresa); 4ª ed.; Editorial Banca y Comercio; México 1999; [s.p.].
  - ❑ PRIETO SIERRA, Carlos ET AL. Introducción a los Negocios (Operación de la Empresa); 4ª ed.; Editorial Banca y Comercio; México 1999; 201 pp.
  - ❑ PUENTE Y FLORES, Arturo ET AL. Derecho Mercantil; 3ª ed.; Editorial Banca y Comercio; México 1991; [s.p.].
  - ❑ RANGEL COUTO, Hugo. El Derecho Económico; 4ª ed.; Porrúa; México 1986; [s.p.].
  - ❑ REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte; 43ª reimp.; Limusa; México 1997; 189 pp.
  - ❑ REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte; 23ª reimp.; Limusa; México 1986; 392 pp.
  - ❑ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Capacitación Integral; 7ª ed.; Manual Moderno; México 1994; [s.p.].
  - ❑ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Integración en Equipo; 2ª ed.; México 1997; [s.p.].
  - ❑ SEPÚLVEDA SANDOVAL, Carlos. La Empresa y sus Actividades. Concepto Jurídico; Mc Graw-Hill; México 1997; 111 pp.



1. SERRA ROJAS, Andrés. Derecho Económico; 6ª ed.; Porrúa; México 2000; [s.p.].
2. SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México; Limusa; México 1995; [s.p.].
3. WITKER VELÁSQUEZ, Jorge. Introducción al Derecho Económico; Harla, México 1985; [s.p.].
4. Biblioteca Práctica de Negocios. Tomos I, IV y VI; Mc Graw Hill; México 1986; [s.p.].
5. Censo Económico de 1999; INEGI; [s.l.i.]; [s.p.].
6. Diccionario del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Tomo III; UNAM; México 1990; [s.p.].
7. Compila VI; Suprema Corte de Justicia de la Nación, México 2002.

#### DIRECCIONES EN INTERNET

1. <http://www.bancomext.com>
2. <http://www.contactopyme.gob.mx>
3. <http://www.economia.gob.mx>
4. <http://www.nafinsa.com>
5. <http://www.presidencia.gob.mx>
6. <http://www.sat.gob.mx>
7. <http://www.shcp.gob.mx>
8. <http://www.sicm.gob.mx>
9. <http://www.spice.gob.mx>
10. <http://www.stps.gob.mx>