



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

---

---

**“DETERMINAR LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN  
EN EL ÉXITO DE LAS PYMES EN MÉXICO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN  
ERICK HERNÁNDEZ RAMÍREZ  
MALENY AIDEE MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

**DIRECTORA  
DRA. EN P. E. A. REBECA TEJA GUTIÉRREZ**

**REVISORES  
L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO  
M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2015.**

COPIA

Texcoco, México a 05 de Octubre de 2015

M. EN. C.E. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO AUEM TEXCOCO  
PRESENTE:

AT´ L. EN A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRIGUEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado " **Determinar los Elementos que Intervienen en el Éxito de las Pymes en México**" que para obtener el título de Licenciado en Administración presentan los sustentantes Hernández Ramírez Erick con Número de cuenta 1024310 y Martínez Hernández Maleny Aidee con Número de cuenta 1024316, se concluye que cumplen con los requisitos teórico –metodológico por lo que se les otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

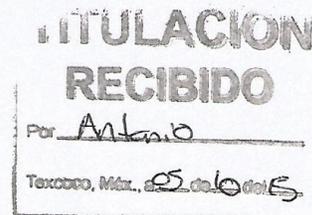
ATENTAMENTE

  
REVISOR  
L. en M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS  
GALINDO

  
REVISOR  
M. en C. ED. VIRIDIANA BANDA  
ARZATE

  
DIRECTOR  
DRA. REBECA TEJA GUTIÉRREZ

C.C.P ERICK HERNÁNDEZ RAMÍREZ Y MALENY AIDEE MARTINEZ HERNÁNDEZ  
C.C.P Directora: DRA. REBECA TEJA GUTIÉRREZ  
C.C.P Titulación. L. EN A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRIGUEZ



## *Agradecimientos*

A cada una de las personas que han estado a mi lado en este capítulo de mi vida, quienes con su presencia han influido en mi desarrollo humano y profesional

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de México por acogerme y esculpir mi formación profesional con humanismo y responsabilidad, a los docentes por guiarme y darme las herramientas necesarias para construir un futuro prometedor, entre los cuales se encuentra la Dra. En C. Teja Gutiérrez Rebeca, como mi directora de tesis, así como de mi revisor L. En M. Adelfo Sánchez Lemús Galindo; a quienes agradezco por brindarme su apoyo incondicional y colaboración en mi crecimiento profesional dentro y fuera del plantel. A mis compañeros, amigos y hermanos que encontré en las aulas de la universidad, con quienes parte de la vida en si compartí; satisfacciones, amarguras, experiencias y aprendizajes.

A mis padres y tíos por creer en mi hasta el final, a través de cada paso hacia la cima del éxito, por haberme llevado sobre sus hombros, brindarme su apoyo cuando las circunstancias se mostraron difíciles, por ser responsables del hombre que soy; dedico humildemente este trabajo con mi más ferviente gratitud por todo lo que habéis hecho por mí y su increíble esfuerzo para que pudiera alcanzar un éxito más.

Erick Hernández Ramírez

## Dedicatoria

*A mi madre por ser el principal cimiento en la construcción de mi vida personal y profesional, por darme las bases necesarias para enfrentar con seguridad los obstáculos que a diario se presentan, por heredarme su fuerza, por guiarme a través de este camino que no ha sido fácil, gracias a sus palabras constantes de apoyo he llegado hasta donde estoy hoy, por creer ciegamente en mí, por estar cuando más la he necesitado, por sus sabios consejos, su amor y su ternura, su apoyo incondicional, a mis tíos por brindarme su confianza, sus buenos deseos, su afecto, también a aquellas personas que han sido participe en mi vida, y que ya no están, pero ayudaron a forjar mi carácter y a afianzar mis ideales. Mi más ferviente afecto, en verdad les estoy enteramente agradecido, y quizá no me alcance la vida para devolverles todo lo que han hecho por mí, lo que han logrado en mí. Siempre estarán presentes, formarán parte de mí, de cada una de las metas que a lo largo de mi vida pueda lograr, porque gracias a ustedes hoy soy lo que soy.*

Erick Hernández Ramírez

## *Agradecimientos*

A todas y cada una de las personas que de una forma han estado presentes en todos mis logros y fracasos.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado De México por abrirme sus puertas para darme una formación con humanismo para ser una profesional y profesionista con valores y comprometida, para ello se encuentra mi directora de tesis la Dra. En C. Rebeca Teja Gutiérrez, así como también a mi revisor L. En M. Adelfo Sánchez Lemús Galindo a quienes agradezco su apoyo y colaboración en este proyecto, a cada uno de los docentes involucrados en la carrera por su conocimientos y herramientas necesarias para forjarme.

A mis amigos y compañeros que a lo largo de este camino estuvieron presentes que me dieron su amistad, me ayudaron a crecer y por compartir experiencias inolvidables.

A toda mi familia que de una u otra forma me han brindado su apoyo, su confianza, buenos deseos, afecto y consejos que me han servido a forjar mis ideales, a Ma. del Rosario y a José Luis (+) personas que no lograron ver este logro cumplido.

Maleny Aidee Martínez Hernández

## *Dedicatoria*

*A mi madre, por darme la vida, por creer en mí, ser mi pilar fundamental, por su apoyo total en mi educación tanto académica como de la vida, simplemente por todo lo que soy. A mis hermanas Fernanda y Fabiola por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho. A Emilio, la persona que me ha brindado toda su ayuda, comprensión, entendimiento y su amor gracias por todo. A mi abuela Carmen por sus consejos que me ha dado a lo largo de mi vida.*

Maleny Aidee Martínez Hernández

## ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICA.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	4
1.1    Antecedentes.....	4
1.1.1    Características Generales y Particulares de las Empresas en México.....	5
1.1.2    Características de la innovación en PYMES.....	7
CAPITULO II. CLASIFICACIÓN Y CARACTERISTICAS DE LAS PYMES.....	10
2.1    Concepto de PYME.....	10
2.2    Concepto de MIPYME.....	13
2.3.    Clasificación PYME.....	14
2.3.1.    Económico.....	15
2.3.2.    Número de Empleados.....	15
2.4.    Características de las PYMES.....	15
2.4.1    En México.....	17
2.4.2    En América Latina.....	17
2.4.3.    Resto del Mundo.....	19
CAPITULO III. PROBLEMATICAS DE LAS MIPYME.....	22
3.1    Problemáticas de las MIPYME.....	22
3.1.1    Económicas.....	26
3.1.1.1    La Contribución de las PYMES al Comercio Internacional.....	28
3.1.1.2.    Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas.....	32
3.1.1.3.    La Globalización y sus consecuencias para las PYMES.....	35
3.1.2    Políticas.....	37
3.1.2.1    Evolución de la banca y el financiamiento a las PYMES a partir de los años noventa.....	41
3.1.3    Financiamiento.....	50
3.1.3.1    La Estrategia y El Diagnóstico.....	50
3.1.3.2.    Acciones Indirectas.....	52
3.1.3.3.    Acciones Directas.....	54
3.1.3.4.    Cambios institucionales y en las estrategias de gestión pública.....	54
3.1.3.5.    Cambios de Enfoque en el Financiamiento.....	57

3.1.3.6. Subsecretaría de PYMES .....	65
3.1.3.7. México Emprende, Esquema Operativo .....	67
3.1.3.8. Nacional Financiera (NAFIN) .....	70
3.1.4    Innovación y Tecnología .....	76
3.1.4.1    Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) .....	80
3.1.4.2. Innovación, Ciencia Y Tecnología .....	81
3.1.4.3. El Sector De Las Telecomunicaciones En México .....	82
3.1.4.4 Medio Ambientes Y Crecimiento Verde .....	84
3.1.4.5. Cambio Climático .....	85
3.1.4.6. Crecimiento Verde.....	86
3.1.4.7. Gestión Del Agua .....	87
3.1.4.8. Naturaleza Y Diversidad Biológica.....	87
3.1.5    Cultura Empresarial.....	88
3.1.6    Falta De Controles En Los Procesos (Control Interno).....	91
3.1.7    Desconocimiento Del Mercado .....	95
3.1.8    Falta De Formación Y Competencias Gerenciales.....	105
3.1.9    Falta De Liderazgo Y Manejo De Personal Por Parte De Los Gerentes....	107
CAPITULO IV. LA SITUACIÓN DE LA PYMES EN MÉXICO.....	110
4.1    La Situación De Las PYMES En México.....	110
4.1.1    Mortandad De Las PYMES .....	114
4.1.1.1 Edad.....	117
4.1.1.2 Tamaño .....	118
4.1.1.3    Sector Económico .....	122
CAPITULO V. APOYOS PARA LAS PYMES .....	125
5.1    Apoyos para las PYMES .....	125
5.1.1    Por parte de Organismos Gubernamentales.....	126
5.1.1.1    INADEM .....	126
5.1.1.2.    IME .....	133
5.1.1.3.    SECTUR.....	135
5.1.1.4.    INAES .....	136
5.1.1.5.    SAGARPA.....	138
5.1.1.6.    CONACYT .....	140
5.1.2.    Apoyos Privados.....	142

5.1.2.1	Banca privada de primer nivel (Banca Múltiple).....	144
5.1.2.2.	Banca privada de segundo nivel (Banca de Desarrollo).....	144
CAPITULO VI. CASOS DE ÉXITO.....		146
6.1	Casos de Éxito de empresas .....	146
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		147
Bibliografía.....		148

## ÍNDICE DE GRÁFICA

Gráfica 1 Estructura de las PYMES en México. ....	6
Gráfica 2 PYMES de América Latina (1990-2009).....	19
Gráfica 3 Crédito de la banca privada como porcentaje del PIB.....	45
Gráfica 4 Crédito de la banca de desarrollo como porcentaje del PIB.....	46
Gráfica 5 Evaluación coyuntural del mercado crediticio, comportamiento de las Empresas pequeñas.....	47
Gráfica 6 Evaluación coyuntural del mercado crediticio comportamiento de las Empresas medianas, periodo 1998-2002. ....	47
Gráfica 7 Crédito de la banca privada como porcentaje del PIB 2001-2009.....	63
Gráfica 8 Estructura de la cartera total de la Banca Privada .....	64
Gráfica 9 Crédito de la banca de desarrollo como porcentaje del PIB 2001-2010.....	64
Gráfica 10 Evolución del presupuesto del Fondo PYME 2004-2011. ....	65
Gráfica 11 Saldos de operación de cadenas productivas, 2007-2010.....	71
Gráfica 12 Número de empresas apoyadas con programas NAFIN 1998-2010 .....	73
Gráfica 13 Intensidad de lyD 2007.....	81
Gráfica 14 Esperanza de vida al nacer por sector económico.....	117
Gráfica 15 Esperanza de vida según por sector económico.....	118
Gráfica 16 Mortalidad de los establecimientos de 0 a 2 personas ocupadas .....	118
Gráfica 17 Mortalidad de los establecimientos de 3 a 5 personas ocupadas .....	119
Gráfica 18 Mortalidad de los establecimientos de 6 a 10 personas ocupadas.....	119
Gráfica 19 Mortalidad de los establecimientos de 11 a 15 personas ocupadas.....	120
Gráfica 20 Mortalidad de los establecimientos de 16 a 20 personas ocupadas.....	120
Gráfica 21 Mortalidad de los establecimientos de 21 a 30 personas ocupadas.....	121
Gráfica 22 Mortalidad de los establecimientos de 31 a 50 personas ocupadas.....	121
Gráfica 23 Mortalidad de los establecimientos de 51 a 100 personas ocupadas.....	122
Gráfica 32 Mortalidad de los establecimientos de los sectores Manufacturas, Comercio y Servicios privados no financieros.....	122
Gráfica 25 Mortalidad de los Establecimientos del Sector Manufacturas .....	123
Gráfica 26 Mortalidad de los Establecimientos Del Sector Comercio .....	123
Gráfica 27 Mortalidad de los establecimientos del sector Servicios privados .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de PYME –Según Países* .....	12
Tabla 2 Clasificación de las PYMES en México. ....	14
Tabla 3 Evolución de la propiedad de los principales bancos, periodo 1991-2004.004 ....	44
Tabla 4 Programa de Apoyo a PYMES año 2001. ....	48
Tabla 5 Definición de tamaños de empresas. ....	49
Tabla 6 Segmentación de Mercados bancarios según SHCP 2010. ....	53
Tabla 7 México Emprende: Programas, convocatorias y montos por segmento empresarial. ....	66
Tabla 8 Capital requerido. ....	74
Tabla 9 Fortalezas y debilidades de los recursos humanos. ....	107
Tabla 10 Problemas comunes de las PYMES en México .....	108
Tabla 11 Casos de Éxito en la Republica Mexicana.....	146

## INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (ProMéxico, 2013)

Por la importancia de las PYMES, es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

El problema de las PYMES en México son la inseguridad financiera, entiéndase esta como la volatilidad que se tienen los mercados para mantenerse, otra problemática es la inseguridad social, los levantamientos sociales y la impunidad de estos para poder cometer atropellos a las redes de transportación, los propios establecimientos, y la falta de certeza jurídica de los procesos para garantizar transparencias y facilidad para la conformación de estos.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

Por ello se retoma una relación entre dos variables la industria mexicana y la tecnología mexicana, con una relación que en su conjunto permite eslabonar la

producción de casos de éxito en la nación sobre aterrizado en las PYME, parece de suma importancia como país valorar lo que se está produciendo en México como algo que puede constituir calidad y desarrollo sustentable para el país.

Este trabajo es básico y con un enfoque cualitativo, donde se analizan y retoman a través del método deductivo un análisis bibliográfico. De tal manera que a través de un trabajo etnometodológico se recopilen los casos de éxito de Coahuila, Estado de México entre otros.

El análisis bibliográfico permitirá desarrollar por tanto la observación de como son los casos que se logran en el país, que les permiten a las empresas mexicanas con las características de PYME cuyo giro es la industria, llevar su proceso de éxito con un elemento colateral que es la tecnología mexicana para su éxito, así como los alcances que se tienen en México al este respecto

Lo anterior deberá permitir a quienes lean el trabajo una aliciente que les permita ver las áreas de oportunidad que tiene de acuerdo a sus condiciones geográficas, ambientales, poblacionales que sin que se copien los modelos si les abra la posibilidad de pensar en que podrían mas crear o construir para desarrollar un propio proyecto PYME, que tenga el cello de ser cien por ciento mexicano.

Por ello se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos que intervienen en el éxito de las PYMES en México?

El objetivo general de este trabajo es Analizar los elementos que intervienen en el éxito de las pymes en México, así como conocer cuáles son las condiciones que determinan los casos de éxito en la PYMES, nacionales mexicanas, en el estudio de caso industrial, con el apoyo de la tecnología mexicana. El estudio será una investigación básica, con un enfoque cualitativo, y se realizará a través de encuestas con el método etnográfico, en diferentes zonas de la República Mexicana.

Los objetivos específicos son:

Explicar las características de las PYMES en el caso de México con el corte industrial.

Conceptualizar las PYMES en México, como estructura en el rango industrial.

Diferenciar las PYMES en México para destacar el éxito de aquellas de corte industrial.

Describir los casos de éxito en México de las PYMES de corte industrial y la intervención en estos casos el papel de la tecnología mexicana.

Se desarrollara el trabajo describiendo cuales son las características de las PYMES, como es que legalmente se encuentran constituida.

El proyecto es pertinente desde la perspectiva administrativa por permitirnos como alumnos de administración reconocer en la práctica real las condiciones sociales culturales y los modelos gubernamentales que aventajan al desarrollo de las PYMES, la visión de los expertos y las incubadoras quienes son las que saben qué hacer con los capitales de quienes desean emprender.

El papel de las PYMES en los entornos culturales, los espacios ecológicos y como estos determinan la conformación de la génesis de la PYME, esto que pareciera inicuo determina la funcionalidad de la pequeña empresa y determina en que se puede invertir y en que no es posible de acuerdo al entorno geográfico y los modelos culturales de vida y producción.

# **CAPITULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 Antecedentes**

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) (SEGOB, 2014).

El potencial de la Unión Europea radica en el Apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población (Lansberg, 1999).

En el caso de México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de Exportación, aceptado en varios mercados internacionales (ProMéxico, 2013) (SEGOB, 2014).

Antes de identificar la importancia de la PYMES en México, se inicia por analizar su significado (Andersen, 1999) en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la

transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

### **1.1.1 Características Generales y Particulares de las Empresas en México**

La definición de empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:

***“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”*** (Porter, 2011), (OCDE, 2008), (BID, 2000).

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, entre otros. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño (Mintzberg, 2007) (Nafin, 2005) (Arrollo, 2008) (Ramirez, 2009).

Las PYMES que se dedican a actividades exportadoras padecen los mismos problemas que las dedicadas a actividades locales, pero con exigencias adicionales como son la comprensión del fenómeno de la globalización. El hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad y su conocimiento de culturas diferentes.

**Gráfica 1 Estructura de las PYMES en México.**



Fuente: (SE, 2006).

De acuerdo con el Censo Económico de 2004 el número de establecimientos empresariales en México arroja un número de 4.3 millones, los cuales generan 23 millones de empleos. De éstos las MIPYMES representaron el 70% del empleo y el 50 % del PIB, destacando la necesidad de una mayor atención a este sector de micros y medianos empresarios (SE, 2006) (SEGOB, 2014).

Para objeto de este ensayo, no todas las empresas pueden ser catalogadas como capa citables, nos referimos en lo particular a las microempresas ya que “muchas de ellas se constituyen en una actividad de supervivencia, probablemente resultado de las diversas crisis económicas recurrentes e incluso de la incapacidad del sector formal de absorber la creciente oferta de trabajo, o que obliga a quienes no pueden ingresar al mercado laboral a generar su propio ingreso” (Nafin, 2013) (OCDE, 2008) (Callejon, 1998) (Boris & Soler, 2013).

### **1.1.2 Características de la innovación en PYMES**

El desarrollo de los procesos innovativos no es sólo el resultado de actividades formales de investigación y desarrollo efectuadas en laboratorios específicos, sino fundamentalmente consecuencia de aprendizajes acumulativos informales. Estos se manifiestan en el desarrollo de competencias y capacidades técnicas que les permiten a las firmas asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y acercar la producción de la empresa a demandas específicas del mercado (SE, 2006).

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación en las PYMES se puede concebir como una actividad compleja de adaptación de conocimientos genéricos en específicos, a partir de las competencias desarrolladas por las firmas mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional. Esta, junto con el desarrollo de capacitación y de procesos de aprendizaje, tiene un rol clave en el desarrollo de capacidades innovativas y tecnológicas de las PYMES. El conjunto de estos elementos está influido además por las características personales, educativas, emprendedoras y administración de riesgos de los empresarios y la historia previa de las firmas en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles y su capacidad de diseño de estrategias (Nafin, 2013).

En el Plan Nacional de Desarrollo de México 2007-2012 (PND), se destaca como un objetivo importante, “Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)”. Expresando que la atención de las MIPYMES debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos: El primero incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa; el segundo está compuesto por las microempresas tradicionales; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; y el quinto está

conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas. Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico (Plan Nacional de Desarrollo, 2007).

En México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de Exportación, aceptado en varios mercados internacionales (Lopez, 2013) (Ruiz & Zubiran, 1992).

PYME se significa como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Callejon, 1998) (BID, 2000).

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90 por ciento son microempresas, la totalidad de MIPYMES dan empleo al 70 por ciento de la población económicamente activa.

La empresa Bimbo surgió como PYME y a lo largo del tiempo se convirtió en una empresa transnacional, ayudando a abrir mercados en otros lugares, y a que empresas como 3M se fijen en México para invertir (SE, 2006).

En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PYMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura y es una barrera contra la globalización ya que paradójicamente son los países menos globalizados (BID, 2000) (OCDE, 2008) (Argüelles, 2005).

En México también se ha copiado esta forma de hacer negocios y las incubadoras de Empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades, Tecnológicos y Fundaciones de Gobierno, que apoyan a los emprendedores a diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyo en asesoría para la constitución legal de la empresa y otros tantos aspectos importantes para crear, una empresa que en términos generales, minimicen el riesgo en la inversión, ya que el capital en la actualidad es demasiado escaso y bien vale la pena realizar una inversión bien planeada (Medina & Kwiatkowska, 2000) (Banxico, 2011).

Es reconocida la creciente importancia de la pequeña y mediana empresa (PYME), en especial en los países en vías de desarrollo, por su aporte al empleo y al bienestar económico. La PYME integradas al aparato productivo, como parte de la cadena de valor, coadyuva en la diversificación y dinamización de la economía. Ello se manifiesta en su potencialidad para la creación de empleo y fomentar la riqueza. Los indicadores han demostrado su estabilidad como manifestación económica a nivel de: ingresos, capital de trabajo, infraestructura; así como una mayor flexibilidad para consolidar las tecnologías emergentes (Zapata, Murillo, & Martinez, 2001) (Andersen, Diccionario de Economía y Negocios, 1991).

## **CAPITULO II. CLASIFICACIÓN Y CARACTERISTICAS DE LAS PYMES**

### **2.1 Concepto de PYME**

Definir la PYME conlleva a analizar la complejidad de los elementos que deben (Andersen, Diccionario de Economía y Negocios, 1991) ser considerados en su conceptualización y consecuente clasificación.

Para (SHCP, 2013) disponer de una definición unificada, podrá permitir que la capacidad de permanecer en el mercado dependa de sus recursos internos y de las potencialidades que aportan las modalidades de comunicación, relacionamiento e intercambio que la PYME establece con otras empresas o entes del sistema productivo en el que actúan.

La complejidad conceptual es general. En tal sentido se han establecido diversos criterios y enfoques orientados a lograr una idónea conceptualización, tales como tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas, o capacidad de empleo (Borda & Ramirez, 2006) (Agustin, 2001) (OCDE, 2006). Inclusive, en algunos casos se observa que a nivel de países, sectores y criterios utilizados no existe uniformidad sobre los elementos comunes que lleven definición estandarizada. Contrariamente a lo que ocurre en la Unión Europea donde existe y se utiliza una sola definición de PYME, los países latinoamericanos no cuentan con un acuerdo común sobre el concepto. Los esfuerzos realizados para estandarizar los criterios, no han sido exitosos. Pocos lo han logrado y a nivel de países, la definición presenta variabilidad.

Tal complejidad para definir esta categoría empresarial orienta el propósito de la investigación, en la cual se aborda el esclarecimiento de la definición de PYME en el contexto de los países americanos, identificando los criterios utilizados por

países y organismos internacionales. Se realiza una comparación de las definiciones disponibles a los fines de determinar semejanzas y diferencias para establecer criterios comunes que puedan ser considerados para formular una aproximación a una definición que pueda ser aplicada en todos los ámbitos.

La investigación consistió en la revisión de la definición de PYME en tres ámbitos: estudios empíricos, definiciones de Países y de los organismos internacionales. Como estrategia metodológica, se aplicó el análisis de contenido que permitió concluir sobre el aspecto tratado.

Los estudios considerados, abordan la distinta problemática que enfrenta la PYME en relación a su entorno, medio ambiente, financiación, entre otras. En la definición de PYME, fueron identificados los criterios: Número de Trabajadores, Volumen Anual de Ventas, Activos, Tecnología y Situación Jurídica.

En su mayoría, las definiciones están conformadas por dos o más criterios. Sin embargo, se observa la utilización común de los siguientes: **Número de Trabajadores, Volumen de Ventas y Activos**. Vale destacar, que aun cuando cada país tiene sus propias complejidades, su manifestación y desarrollo presenta similitudes. Algunos, como Bolivia y Paraguay, llevan varios años intentando desarrollar una legislación que regule sus actividades. En el caso de Paraguay, mediante el Decreto 7516 del 24 de Octubre de 2011, ha sido objetada la Ley 447/2011 que regula la micro, pequeña y mediana empresa de ese país. Otros, no cuentan con este tipo de legislación, pero han desarrollado políticas, estrategias y resoluciones donde se establecen criterios para definirla y clasificarla (Ferraro & Galasy, 2006).

**Tabla 1 Definición de PYME –Según Países\***

CRITERIOS					
Países	Ventas (\$)	Número De Trabajadores	Monto De Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Argentina	X				
Bolivia	X	X		X	
Brasil	X	X			
Chile	X	X			
Colombia		X	X		
Costa Rica		X			
Ecuador	X	X	X		
El Salvador		X			X
Guatemala	X	X	X		
Honduras		X			
México		X			
Nicaragua	X	X	X		
Panamá					X
Paraguay		X	X		X
Perú	X	X			
Republica Dominicana	X	X	X		
Uruguay	X	X	X		
Venezuela	X	X			

Fuente: (Ferraro & Galasy, 2006)

\*El 90% de los países considera el criterio de Número de Trabajadores, en la definición de PYME, un 60% considera las Ventas y un 35% considera los Activos que posee la Empresa, el 10% y el 5% consideran los criterios Ventas Brutas Anuales/Ingresos Brutos Anuales y Patrimonio Neto, respectivamente.

A nivel de países, se observa un tratamiento diferente que incluso puede variar entre instituciones del mismo estado.

Por lo tanto se llega a la definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:

***“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.”***

## **2.2 Concepto de MIPYME**

Realmente no existe una definición de lo que es realmente MIPYME, sin embargo en los autores revisados llegan a la conclusión de que esta cuenta con menos trabajadores, nivel de ventas y activos.

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Por lo siguiente llegamos a la definición de MIPYME es:

***“Es aquella unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.”***

### 2.3. Clasificación PYME

La Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el país.

La nueva legislación establece una nueva diferenciación que se realizará según el número de trabajadores y en el monto de sus ventas anuales, lo que pretende evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y que negocios con altos niveles de venta participen en programas diseñados para MiPyMes.

**Tabla 2 Clasificación de las PYMES en México.**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

**Fuente: (Nafin, 2013)**

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

### **2.3.1. Económico**

- Las microempresas serían aquellas con un capital menor de 4 millones de pesos.
- Las pequeñas empresas tendrán de 4.01 millones de pesos hasta 100 millones de pesos.
- Las medianas empresas tendrán de 100.01 millones hasta 250 millones de pesos. (Nafin, 2013)

### **2.3.2. Número de Empleados**

- Las microempresas serían aquellas que con menos de 10 trabajadores.
- Las pequeñas empresas del sector de comercio tendrán de 11 hasta 30 trabajadores y de Industrias y Servicios.
- Las medianas empresas del sector de Comercio serán desde 31 hasta 100, de Servicios desde 51 hasta 100 y de Industria desde 51 hasta 250 trabajadores. (Nafin, 2013)

### **2.4. Características de las PYMES**

Es difícil llegar a un modelo de características con las que deben contar las PYMES, realmente no existe un modelo universal ya que todas son diferentes independientemente del giro en el que se encuentren o la actividad comercial que realicen. Las PYMES se caracterizan por las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES y PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
- Personal poco calificado o no profesional
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores
- Falta de liquidez

### **2.4.1 En México**

El 11 de enero el Presidente Enrique Peña Nieto firmó el Decreto por el que se crea el Instituto Nacional del EMPRENDEDOR, con lo que se enfatiza la importancia que representa para el Gobierno de la República, el fortalecimiento de las empresas y la creación de NUEVOS NEGOCIOS.

El Instituto Nacional del Emprendedor, presidido por Enrique Jacob Rocha, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a EMPRENDEDORES y a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES y MIPYMES), impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial (SE, 2015).

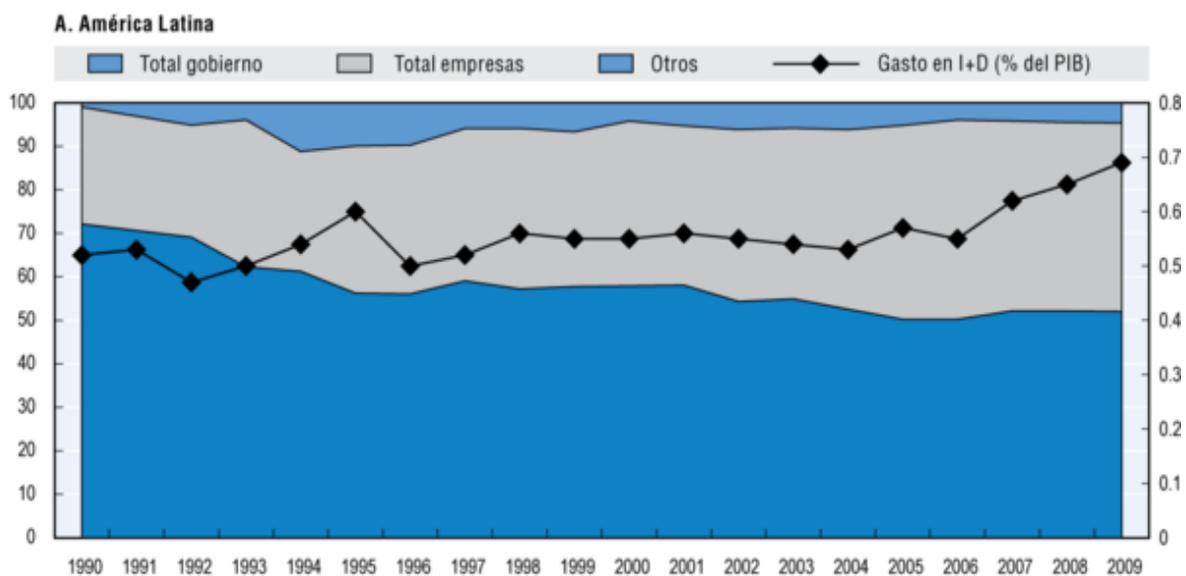
### **2.4.2 En América Latina**

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad, la generación de empleo y la reducción de la heterogeneidad estructural. Sin embargo, la importancia de las empresas de menor tamaño contrasta en América Latina con el escaso financiamiento al que tienen acceso. La dimensión del financiamiento constituye un elemento clave para entender la trayectoria de estas empresas en la región, así como sus niveles de productividad, capacidad de innovación e integración a cadenas globales de valor, entre otros aspectos. Los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como las microempresas, para acceder al crédito, y las desventajosas condiciones en que lo logran respecto de las empresas de mayor tamaño, continúan entre los principales obstáculos para su

consolidación y desarrollo. Para intentar explicar los rasgos que tiene el financiamiento a las empresas más pequeñas en América Latina, es necesario también analizar la evolución y estructura del sistema financiero y comprender cuáles de sus características afectan en mayor medida a los mecanismos de financiamiento de las PYMES. La consolidación de un sistema financiero adecuado y favorable es fundamental para impulsar el desarrollo productivo, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas (Latameconomy.org, 2013).

Las PYMES de América Latina pueden ser un factor clave para aumentar el crecimiento potencial en América Latina y hacerlo más inclusivo. Las PYMES de la región representan casi 67% del empleo en la región, pero su contribución al PIB es muy inferior. Esto muestra las grandes deficiencias que existen en términos de productividad. De hecho, mientras que en los países OCDE las PYMES alcanzan entre niveles de entre 70% (las pequeñas) y 80% (las empresas medianas) de la productividad laboral de las empresas grandes, en América Latina estas brechas son mucho mayores. Claramente, parte de las brechas se explican por el autoempleo y las microempresas que representan en muchos casos estrategias de supervivencia frente a la falta de empleo más que opciones empresariales genuinas. Sin embargo, incluso las empresas pequeñas no alcanzan 30% de la productividad laboral de las grandes en América Latina, y las medianas se sitúan por debajo de 50%. De manera similar, mientras que en Europa la fracción de pymes exportadoras llega a 40%, en América Latina solamente exporta (directa o indirectamente) una empresa cada diez (Latameconomy.org, 2013) (ADS, 2013). A continuación se muestra la incrementación de las pymes en América Latina a través de los años (1990-2009):

**Gráfica 2 PYMES de América Latina (1990-2009).**



Fuente: (ADS, 2013)

### 2.4.3. Resto del Mundo

Las PYMES se han notado muy afectadas por la prolongación de la competitividad mundial ya que no cuentan con apoyos financieros y demás, las economías de escala y no son lo suficientemente buenas para mantenerse en los mercados, uno de los problemas que enfrentan las PYMES es la globalización que es la creciente integración de las economías de todo el mundo, en especial a través de los flujos financieros y del comercio. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso, ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo. En el campo social, implica la reducción de las distancias entre todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de Internet. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas y a transferencia de conocimientos como lo son la tecnología a través de las fronteras internacionales.

Es por ello que en un mundo tan globalizado, donde los consumidores o clientes suelen cambiar rápidamente de gustos y/o necesidades y buscan un producto o servicio que satisfaga sus nuevos requerimientos, es necesario que las PYMES estén en constante actualización, modificando periódicamente sus estrategias en las áreas de producción, promoción, comercialización, distribución, financiamiento, etcétera, para que siempre puedan satisfacer al mayor grado posible los gustos y/o necesidades de sus clientes para no perderlos y evitar que estos se vayan con la competencia, principalmente con empresas extranjeras instaladas en nuestro país. Ya que dicha competencia representa una desventaja para las PYMES, puesto que cuentan con mayor inversión y recursos para producir, promocionar y distribuir sus productos. Es por esa razón que las PYMES deben entrar al proceso de globalización pero para ello necesitan ciertas estrategias y lineamientos para poder desenvolverse adecuadamente.

La globalización abarca otros aspectos como culturales, políticos y ambientales, también diseña la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más separados. Existen estrategias al alcance de las pymes para poder subsistir en un mundo globalizado, ya sea analizando a los competidores o globales o bien atacándolos en flancos donde su propia naturaleza no les permite modificarse. Este proceso surge como consecuencia de la internacionalización de los procesos económicos, conflictos sociales y político-culturales resultando la innovación y el proceso tecnológico. Nos encontramos con una serie de transformaciones a nivel mundial, reflejados principalmente en medios de comunicación e innovación tecnología, que solo podrán ser explotados por aquellos que cuenten con lo necesario para hacerlo posible y que sin duda ha influido dentro de los negocios internacionales.

Dentro de estos cambios podemos mencionar que la globalización ofrece un acceso ilimitado de mercados y tecnologías para las pymes, agudiza la competencia procedente de las importaciones de inversionistas extranjeros y mercados externos, los clientes ya no solo tomas sus decisiones basadas en

aspectos de calidad y precio, sino también los efectos de los procesos productivos de este. Por lo tanto la cuestión para que las pymes aprovechen este proceso deberán considerarse elementos tecnológicos, financieros y económicos con los que cuente la empresa, ya que son de suma importancia para que incursione exitosamente entre la competencia, incluyendo la formación de una cultura empresarial. También hay que enfocarnos en como las pymes puedan ser más competitivas en el ámbito global en lugar de solo pensar en su supervivencia, para esto deben destacarse diversos elementos como las ventajas y oportunidades que tiene este sector para que puedan ser explotadas dentro de los mercados internacionales. Comencemos con su tamaño, el ser unas empresas pequeñas no necesariamente tiene que ser una obstáculo para involucrarse en actividades internacionales, por el contrario las constituye como sectores dinámicos y eficaces al utilizar procesos más sencillos y lograr una mejor especialización en todas sus áreas. Otro punto importante es el aprovechar su flexibilidad y potencialidad para buscar los nichos que se producen entre las grandes empresas y concentrándose en segmentos más prometedores si logran hacer esto podrán a ser una empresa líder, pero para poder lograrlo deben tener un plan de trabajo que les permita diagnosticar, aplicar métodos, cambios de mentalidad y gestión. También es de suma importancia el que cuenten con acceso a la tecnología ya que es una de las principales armas para competir al introducirse en la forma de producir y vender, a través de la utilización de maquinaria sofisticada y medios de comunicación tales como el internet, reduciendo costos y procesos. Por ello es importante considerar todos estos elementos, puesto que ahora el reto ya no son los mercados internos, sino el mundo, siendo este punto donde las transnacionales marcan la diferencia al no desperdiciar ningún mercado. El apoyo gubernamental es también un factor importante para generar competitividad, considerando incentivos financieros, tecnológicos, de gestión y fiscales, cuyo enfoque ha sido en beneficio de las grandes empresas dejando a las pymes desprotegidas ante el desarrollo de la competencia. Por ello los únicos sobrevivientes serán aquellas empresas que desarrollen nuevas aptitudes y habilidades que les permitan acrecentar día a día su capacidad para competir.

## CAPITULO III. PROBLEMATICAS DE LAS MIPYME

### 3.1 Problemáticas de las MIPYME

Algunos de los limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos en inversión, tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas a trabajar en las MIPYME. A continuación se mencionan los puntos más relevantes de las problemáticas (Pepe y Toño, 2013) (CNN Expansión, 2013) (SHCP, 2013):

- **AUSENCIA DE UNA CULTURA EMPRESARIAL:** La mayoría de las PYMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién eres como empresa y hacia dónde te diriges.
- **FALTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** Muchas PYMES inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad. Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de aranceles, y pasar por alto aspectos que pueden acabar con ellos como, mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Un buen ejercicio consiste en cuestionarte cosas como ¿qué necesidad satisface mi producto o servicio?, ¿qué ofrece mi producto o servicio?, ¿es único o especial?, ¿qué hará mi producto o servicio por mis clientes?, ¿qué no hará?, ¿qué podrá hacer después, que no está haciendo ahora? También es importante investigar el perfil de tu mercado y de tus consumidores con preguntas como ¿dónde están mis clientes?, ¿de dónde vienen?, ¿cuál es su ingreso?, ¿cómo

compran?, ¿a qué precio?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo compran?, ¿quiénes son mis competidores?, ¿en dónde están?, ¿qué tan fuertes son? y ¿hay lugar para más competidores?, sin olvidar el tema de los riesgos que puede enfrentar tu empresa.

- **MALA ADMINISTRACIÓN:** La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las PYMES. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas Pymes para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.
- **INCOMPETENCIA PERSONAL:** Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Para evitarlo un buen consejo es recurrir a los famosos simuladores de negocios que te ayudarán a evaluar qué tan preparada estás para dar el gran salto de empleada a empresaria. La Secretaría de Economía en su página web, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx), a través de Contacto PYME [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) e instituciones como Nacional Financiera cuentan con información interesante, “nuevos emprendedores”. Es recomendable capacitarte, conocer a fondo tu producto, estar siempre al pendiente de tus clientes y mantenerte alerta a los cambios del mercado. Sólo así lograrás sobresalir en un entorno de negocios.
- **CREERSE TODOLOGO:** Otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general. Por supuesto que muchas empresas empiezan así, siendo empresas de un solo hombre, pero el error está en seguir así al paso del tiempo. “Lo barato sale caro” el no contar con la gente adecuada y asumir que todo lo haces tú puede

ocasionar más problemas que ahorros. Lo ideal es que en la primera oportunidad contrates al personal que necesitas para contabilidad, producción, ventas, recepción, logística, etcétera, lo que te ayudará a enfocar tus energías a la memoria de tu negocio, detectar las oportunidades y aprovecharlas en su momento.

- **MALA PREVISIÓN FINANCIERA:** Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo. No es aconsejable centrarse solamente en anticipar las inversiones de activo fijo. Contempla también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que te brinda el mercado, como un descuento especial por pago anticipado o la compra de una remesa a precio de oferta.
- **ADQUIRIR DEUDA SIN PREVISIÓN:** Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la PYME. Es importante definir cuál es nuestro objetivo, cómo lo podemos lograr y si es con crédito o no, como lo vamos a lograr. Es necesario realizar y con disciplina dar seguimiento al presupuesto que realicemos. Es aconsejable también definir si no hay otros mecanismos de financiamiento porque a veces lo que se requiere es capital (socios) y no crédito y si ésta es la opción, debe estar bien definido cómo se aprovechara y qué consecuencias tendrá, en cada caso.
- **CENTRALIZAR EL PODER:** Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos. Es aconsejable tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un problema. Se recomienda

establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la institución. Conseguir que la empresa tenga vida propia, que no dependa de una o dos personas y esto significa construir órganos de gobierno que garanticen la capacidad de los nuevos dueños conforme se vayan incorporando y la disposición de esos dueños a cuidar la empresa tanto como lo hizo el fundador.

- **AUSENCIA DE CONTROLES:** Es importante tener medidas de control, de lo contrario tendrás fallas en la operación de tu organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción etcétera. Así como tener al día los manuales de operación (por aquello de que se vaya un empleado llevándose consigo el capital intelectual) y toda la documentación de la empresa en regla.
- **FALTA DE PLANEACIÓN:** Con frecuencia las PYMES no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa. Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo. Para ello debes contestar con sinceridad: ¿por qué creo que habrán de darse las ventas?, ¿qué elementos tengo para que esas ventas se den?, ¿la situación del mercado es ideal para lograrlo?, ¿es el momento adecuado para vender u ofrecer esos productos o servicios? En caso de que te dediques a la manufactura también debes tener control de la producción: ¿de qué tamaño debe ser mi planta?, ¿cómo deberá estar distribuida?, ¿qué maquinaria y equipo requiero?, ¿cómo voy a afectar el medio ambiente, controlar los desperdicios, cuáles serán mis controles de calidad, qué manejo daré a los inventarios?

### **3.1.1 Económicas**

Si bien, la importancia estratégica de las PYMES: características principales de las pequeñas y medianas empresas y su rol en el desarrollo económico. Es el elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las PYMES y de la actividad emprendedora.

Paradójicamente, a pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, las PYMES representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.

Los beneficios más relevantes para la actividad económica, a partir del aporte de las PYMES, están dados principalmente por:

- El estímulo a la actividad privada.
- El desarrollo de habilidades emprendedoras.
- La flexibilidad que les permite a las PYMES adaptarse a cambios en la demanda y la oferta.
- Son una importante fuente generadora de empleo.
- Ayudan a la diversificación de la actividad económica.

Y por lo tanto, realizan un importantísimo aporte a las exportaciones y al comercio. Las políticas para el desarrollo de las PYMES deben sortear importantes obstáculos como:

- Falta de legislación.
- Falta de promoción e infraestructura suficientes.
- Falta de crédito y medios de financiación.
- Falta de instrumentos de capacitación a medida de sus necesidades.

Desde el punto de vista estratégico, las razones que justifican el desarrollo de políticas para las PYMES son:

- Las PYMES contribuyen al crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones, y bien pueden representar una importante porción del empleo total.
- Las PYMES pueden ser una herramienta interesante para reestructurar las empresas estatales, ayudándolas a abandonar o vender las actividades que no están ligadas a su corte estratégico, y absorbiendo a los empleados desafectados.
- Las PYMES aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía en términos agregados.
- Mejoran la competitividad en el mercado, y moderan las posiciones monopólicas de las grandes corporaciones.
- Las PYMES pueden actuar como un semillero para la actividad emprendedora y la innovación.
- Juegan un papel relevante en la provisión de servicios para la comunidad, y pueden realizar una importante contribución a los programas de desarrollo regional.
- La capacidad innovadora es sin lugar a dudas una de las características más interesantes de las PYMES.

Recordemos por ejemplo, durante la década pasada, el desarrollo innovador de Internet estuvo en gran medida liderado por PYMES. También es importante destacar que cuando hablamos de innovación no siempre nos referimos a tecnologías de quiebre, como es el caso de Internet. La innovación puede darse en diversas dimensiones, ya sea a partir del producto que se comercializa, los procesos de fabricación o servicio en general, organizativamente a través de estructuras creativas que promuevan el mejor desempeño de los empleados o a través de la comercialización y el marketing creativos.

En nuestro país, entre 1998 y 2001, solo el 60% del total de empresas relevadas estaba involucrada en actividades innovadoras, es decir, tenía una conducta innovadora. Del total de empresas grandes, el 92% poseía una conducta innovadora, con un 83% de actividad innovadora en procesos, mientras que el 78% de las medianas y el 58% de las pequeñas estaban involucradas en algún tipo de innovación.

Paradójicamente, en términos relativos a su cantidad, las PYMES poseían una menor conducta innovadora, sin embargo, al ser el número de PYMES en su conjunto mayor que el de las grandes empresas, en términos absolutos, dentro del universo PYMES es donde se llevan adelante la mayor cantidad de actividades innovadoras.

Por ejemplo, el Estado en la mayoría de los países controla al correo. Sin embargo, el transporte de la correspondencia está tercerizado entre numerosos operadores de transporte, que en su gran mayoría son PYMES.

### **3.1.1.1 La Contribución de las PYMES al Comercio Internacional.**

A pesar de la importante participación de las PYMES en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones.

Las principales desventajas de las PYMES pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking. El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las PYMES contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales. Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
- Importan y distribuyen productos de PYMES extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.)

En las economías en transición, el rol de las PYMES es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si asumimos que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora es la PYMES, y que una característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación, sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector PYMES de alto valor agregado.

La experiencia nos muestra que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el pivote para los emprendedores y las PYMES que quieren entrar en los mercados internacionales.

En conclusión, las instituciones de desarrollo y promoción del comercio, universidades y centros de estudios tienen un mandato para desarrollar actividades y contenidos que apunten estos criterios y permitan a las PYMES y a los emprendedores contar con las herramientas necesarias para desarrollar su actividad. A pesar de todo esto, existen numerosos obstáculos para la expansión de la actividad de las PYMES en el comercio internacional. Uno de estos problemas es la falta de regulaciones homogéneas entre los países creando barreras para - arancelarias. Otro de los puntos críticos que requieren atención para aumentar el rol de los fabricantes PYMES en el comercio internacional está dado por los requerimientos de calidad y conformidad. Las PYMES tienen problemas para adoptar costosos sistemas de calidad, o procesos de certificación que requieren ser repetidos una y otra vez. En líneas muy generales no existe una

única estrategia para las PYMES exportadoras. La orientación de las PYMES hacia el comercio internacional, principalmente en las economías en desarrollo, está determinada muchas veces por la cadena de valor en la cual la PYMES desarrolla su actividad comercial, la coyuntura macroeconómica, a partir del tipo de cambio y las políticas públicas de desarrollo y promoción comercial, y la calidad del producto o servicio en cuestión.

De todas maneras, los factores clave de éxito están dados por las capacidades de management, y el conocimiento del mercado.

Los principales problemas que enfrentan las PYMES en el comercio internacional:

- Barreras internas.
- Barreras externas.
- Falta de información.
- Restricciones Técnicas al Comercio (normas de calidad, estandarización, requerimientos de responsabilidad social empresarial).
- Falta de Capital (para desarrollo comercial, capital de trabajo, cobertura de riesgo).
- Procedimientos Burocráticos.
- Capacidades de management insuficientes (falta de orientación comercial, falta de managers con experiencia internacional y de problemas de marketing y distribución).

Más adelante se analiza el funcionamiento de la cadena de valor a través de la vinculación entre las subsidiarias de empresas multinacionales y su aporte en el proceso de internacionalización de las PYMES, gestión, idiomas, políticas de incentivo incompletas y reaccionarias, falta de cobertura de riesgo, en países con bajo nivel de infraestructura, altos costos de comunicación y transporte, los problemas que enfrentan las PYMES que actúan en los negocios internacionales.

Existe la necesidad de crear un entorno favorable para las PYMES, que sustente en el tiempo el crecimiento de este sector y apunte a la creación de empleo y la innovación, producto de la actividad del sector PYMES en todo el mundo. Para lograr esto, hace falta coordinar el trabajo de agencias de desarrollo dentro de claras políticas gubernamentales, pero también es muy importante la actividad que desarrollan las instituciones privadas, sobre todo las Universidades.

Entre las actividades que la acción combinada del sector público y el privado deberían promover y acercar a las PYMES podemos mencionar: Capacitación en negocios e idiomas. Asistencia con el desarrollo de nuevos productos e innovación, incluyendo diseño de packaging, requerimientos de medioambiente, etc. Certificaciones de calidad (ISO, CE, DIN, etc.)

Apoyo en el registro de marcas y patentes. Asistencia en la exportación y en el acceso al financiamiento, a través de reformas en el sector financiero, la creación de instituciones de trade finance, etc. Mejorar el capital humano, generando incentivos para emplear graduados universitarios, programas de capacitación de la fuerza laboral, entrenamiento en las técnicas de comercio exterior, en estrecha colaboración con Universidades y centros de estudios.

Participación en ferias, investigación de mercados, etc. Como podemos ver, el potencial exportador de las pequeñas y medianas empresas (PYME) despierta un creciente interés en los hacedores de políticas y académicos de todo el mundo. Pero, ¿por qué habría que centrarse en las PYME, en vez de diferentes administraciones en nuestro país han reaccionado ante la problemática de las Pymes, pero nunca abordan la complejidad de tema con la continuidad y claridad que requieren estas empresas, de las grandes empresas, o las microempresas?. Básicamente, podemos definir cuatro aspectos conceptuales que nos dan una pauta de porque el interés se centra en este sector:

- **Gran potencial de crecimiento:** Aunque en los países en desarrollo hay muy pocas PYME en el comercio de exportación, generan alrededor del 40% de los ingresos del sector.
- **Nuevo marco jurídico:** La creación de la OMC ha definido un marco institucional favorable a un sistema de comercio mundial más abierto, en particular para las empresas pequeñas.
- **Disminución de los costos de transporte y comunicaciones:** Tal entrada podría facilitarse con una estrategia de fomento de las exportaciones que les ayude a adquirir competencias técnicas y dominar las innovaciones que permiten recortar costos.
- **Transformación de las ventajas comparativas:**  
La globalización del comercio, las inversiones y la producción ha alterado sustancialmente la correlación entre las ventajas comparativas de las grandes y las pequeñas empresas. Las pequeñas compañías que se han adaptado a las nuevas circunstancias, a menudo estableciendo nuevas asociaciones y alianzas, están en buenas condiciones para lograr un fuerte crecimiento.

### **3.1.1.2. Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas.**

Por internacionalización de empresas entendemos al grupo de acciones y maniobras que una compañía debe desarrollar para penetrar en un mercado y beneficiarse de los recursos que se originan en ese mercado.

Dado lo limitado de los recursos con los que cuentan las PYMES, la internacionalización de sus negocios es probablemente la decisión más difícil que deban enfrentar por los numerosos riesgos que implica.

Muchas PYMES exitosas en los mercados domésticos, suelen fallar al extender sus operaciones internacionalmente. En nuestro país hemos visto recientemente un auge de actividad exportadora, básicamente liderado por PYMES y emprendedores que por primera vez se aventuran en este tipo de proyectos, pero el éxito de estos emprendimientos está dado básicamente por un desequilibrio macroeconómico producto de una drástica devaluación con congelamiento de precios y salarios.

Necesitaríamos estudiar la evolución de varios de estos proyectos en el tiempo para poder relacionar su éxito con variables más estables, como políticas de fomento, capacitación e innovación.

El Modelo de Internacionalización de Uppsala, también conocido como la Teoría de Internacionalización por Etapas, plantea que, cuando se enfrentan con mercados desconocidos, información incompleta, y un estado de permanente incertidumbre, las empresas se desarrollan en los mercados extranjeros adoptando un proceso que evoluciona por incrementos. Es decir, las PYMES pasan de una etapa a la otra a medida que adquieren mayor experiencia internacional. En líneas generales, el proceso de internacionalización evoluciona a partir del desarrollo del conocimiento del mercado extranjero y los recursos que la compañía compromete en el mercado. Simultáneamente, otro factor de gran importancia como explicativo de la internacionalización de las PYMES es el management, en términos de su calidad, conocimientos y compromiso con el proyecto.

La mayoría de las empresas logra internacionalizarse de acuerdo a los principios vertidos en la Teoría de Internacionalización por Etapas, sin embargo, muchas otras evolucionan a partir de acuerdos entre empresas o alianzas estratégicas, que en cierta manera permiten aliviar el problema de restricción de recursos que las PYMES enfrentan.

En nuestro país, en los últimos tiempos, han surgido algunas iniciativas por parte de grandes corporaciones que, a través de áreas específicas o fundaciones, promueven el concepto de internacionalización y desarrollo de las PYMES que conforman su universo de proveedores, es decir, lo que en la actualidad conocemos como cadena de valor.

En general, podemos decir que existen algunos factores específicos que afectan la manera en que una empresa se internacionaliza. Podemos encontrar algunas cajas negras en la teoría general que deberían ser analizadas en profundidad. Sin embargo, el área que ha recibido una atención limitada por parte de los investigadores es el proceso de internacionalización de las PYMES.

Esto es especialmente cierto para los países en desarrollo, en donde podemos apreciar la falta de teorías y estudios empíricos sobre internacionalización, que puedan explicar los determinantes tecnológicos del proceso de expansión internacional de las PYMES.

Concluyendo, el proceso de internacionalización de las PYMES es bastante costoso y demanda tiempo y esfuerzo, variables de difícil compromiso para el management de esas empresas, sobre todo en contextos económicos como el nuestro.

Generalmente, un primer intento recomendable para estos emprendedores es regionalizar sus actividades, es decir, lograr un primer avance en los países de la región en donde los diversos costos del negocio, incluyendo los de adaptación al mercado, están más controlados, o al menos así se ven desde la perspectiva del empresario PYMES. A un nivel regional, resulta más fácil para el empresario proyectarse en la idea de la internacionalización de su negocio.

### **3.1.1.3. La Globalización y sus consecuencias para las PYMES.**

Las PYMES son las primeras afectadas por la globalización y el sector de la economía que mas rápido siente su efecto. Por lo tanto, las PYMES, especialmente en economías en desarrollo, deben estar preparadas para los cambios producidos por el desarrollo del comercio internacional.

La globalización es un proceso continuo que presenta oportunidades, riesgos y desafíos. Gracias a la globalización, las PYMES y, en general, las empresas de todo el mundo han accedido a los avances de la tecnología de la información, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y, en algunos casos, el desarrollo de mercados financieros más transparentes. Sin lugar a dudas, este proceso ha ayudado a una mayor prosperidad y ha aumentado el potencial de los países para beneficiarse de este mayor crecimiento. Sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías, sobre todo de las menos desarrolladas, lo que eleva a su vez el riesgo de brechas en el ingreso entre países, y el aumento de la pobreza. Otra consecuencia no deseada de esta globalización es la inestabilidad todavía existente en el mercado financiero internacional.

La mayoría de las asociaciones de desarrollo, agencias gubernamentales e instituciones académicas alrededor del mundo han enfatizado la significativa contribución que un sector PYME dinámico y la actividad emprendedora tienen en la reestructuración económica y el alivio de la pobreza.

La globalización y la mejora de los cambios tecnológicos crean nuevos desafíos para las PYMES, aunque también pueden contribuir a mayores costos de transición. La globalización debe ser considerada como un proceso importante que impacta en el desarrollo individual de las economías, contribuyendo de esa manera en un nivel de vida más alto para todos los participantes.

Específicamente, una preocupación entre los empresarios PYMES en nuestro país, y en general en varios países del mundo, es la del riesgo de exclusión que sufren sus empresas, que serían desplazadas marginalmente del proceso de globalización en beneficio de corporaciones multinacionales mejor financiadas y con un grado superior de internacionalización.

En realidad, la globalización tiene un doble efecto sobre las PYMES. Para algunas provee nuevas oportunidades para expansión y crecimiento, sacando ventaja de las posibilidades del mercado internacional. Éstas son capaces de adaptarse a este contexto y llegar a ser competitivas en el mercado internacional. Estas empresas trascienden el momento oportunista que pueden favorecer las políticas macroeconómicas de turno, y en cambio, se centran en mejorar sus competencias profesionales, innovadoras, organizativas y sobre todo, poseen una visión de largo plazo centrada en la calidad del delivery que proponen. La mayoría de las PYMES, en cambio, con la creciente globalización económica ven incrementar su competencia con empresas extranjeras, acarreando consigo desafíos competitivos y amenazas. Para estas PYMES, la globalización trae aparejados riesgos que difícilmente puedan sobrellevar en su situación actual sin mejoras en la calidad de sus productos y servicios, la competitividad de sus costos y la mejora de sus prácticas de administración.

En lo que respecta al sector PYME, existe una nueva filosofía para el tercer milenio: Pensamiento global – Acción local. La mayoría de las PYMES están operando en un ambiente local. Sus clientes están al alcance de su ciudad, región eventualmente del país, en el caso de mercados como el argentino. Esta es su fortaleza y en donde se encuentran sus oportunidades. Sin embargo, tienen que actuar tomando en consideración la influencia de factores externos generados por la globalización, el estado particular de la etapa de internacionalización incluyendo desafíos de los jugadores que compiten en el mercado, temas de medioambiente, crecimiento económico sustentable, estándares internacionales y tecnología de la información.

Las PYMES del siglo XXI deben tener todos estos factores en cuenta, ya que absolutamente todas están inmersas en un contexto internacionalizado, que no implica necesariamente una participación activa en los mercados internacionales, pero que puede tener la forma de una amenaza pasiva, a partir de otros potenciales competidores en mercados extranjeros en etapas más avanzadas de internacionalización.

En EE.UU. o en Brasil, es altamente improbable que una PYME tenga alcance nacional. 12 5. Hacia un mejor entendimiento de las PYME en Argentina. En la actualidad, resulta innegable el importante rol de las PYMES y su aporte en el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Sin lugar a dudas, la capacidad generadora de empleo, su adaptabilidad para el cambio, y sobre todo, la capacidad innovadora de las PYMES es determinante en esta valoración. Sin embargo, más allá del discurso, la realidad nos enseña que las políticas para su desarrollo no han sido del todo exitosas, por una u otra razón, pero fundamentalmente no se han sostenido en el tiempo. Del mismo modo, vemos como también innumerables instituciones, agencias gubernamentales y centros académicos enfocan sus esfuerzos en el sector PYME, apuntalando aún más la hipótesis de que el sector comienza a despertar interés.

### **3.1.2 Políticas**

En este apartado se analiza la evolución de las políticas públicas, las instituciones de apoyo y los principales instrumentos orientados a promover el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas en México durante la última década, así como las problemáticas que este sector ha enfrentado

Las condiciones financieras e institucionales del período fueron el resultado de la aplicación de estrategias públicas contrastantes para el desarrollo del sistema financiero nacional, produciendo un extraordinario deterioro de éste, y en particular, de los servicios financieros orientados hacia las PYMES.

La evolución de las políticas para pymes como un proceso marcado por un doble signo. De una parte, el desafío de atender las surgentes necesidades financieras de las empresas de menor tamaño, ubicadas en una notable situación de exclusión en el acceso a servicios financieros. Y de otra, el requerimiento para los actores económicos, públicos y privados, de realizar acciones para reconstruir y desarrollar el tejido institucional mediante el cual se implementarán esas políticas.

Desde comienzos de los años noventa, el sistema financiero mexicano atravesó por una sucesión de cambios cumplidos bajo enfoques conceptuales contrapuestos en cuanto al modo de organizar y operar dicho sistema. Como consecuencia, a fines de la década, el crédito de la banca privada y de la banca de desarrollo estaba colapsado lo que afectó principalmente a las pymes, que en su gran mayoría quedaron sin acceso a financiamiento. Esto no fue compensado con políticas públicas relevantes, a pesar de existir un gran número de programas para esos fines, los que sin embargo estaban dispersos y no coordinados.

Adicionalmente ese proceso tuvo un efecto devastador en la cultura de las instituciones bancarias privadas y públicas que perdieron saberes en la gestión crediticia.

Para el comienzo de los años dos mil, esta situación hizo necesario el desarrollo de políticas públicas que se elaboraron de una forma novedosa respecto a la tradición nacional sobre la materia. En la primera mitad de la nueva década, el gobierno implementó acciones en dos ámbitos con impacto para el acceso al crédito por parte de las PYMES.

El primero le correspondió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y consistió en cambiar la estructura de la oferta de servicios financieros, mediante la autorización de nuevos bancos especializados, junto al impulso a intermediarios financieros no bancarios.

El segundo conjunto de acciones, tuvo como base la decisión gubernamental de poner el tema del impulso a las pymes en el primer nivel de la agenda política, ello derivaron acciones de desarrollo institucional en la esfera de la secretaría de Economía y de los bancos de desarrollo, Nacional Financiera (NAFIN) y Banco de Comercio Exterior (Bancomext).

En la primera se creó la Subsecretaría de PYMES, lo que se acompañó con la creación del Fondo PYME, consistente en un fidecomiso con importantes recursos financieros para operar los programas de subsidios de dicha subsecretaría. Junto con ello Nacional Financiera se constituyó en el banco de desarrollo para las pymes, para lo cual debió realizar un proceso de reingeniería organizacional a fin de contar con las condiciones técnicas y de eficiencia para gestionar aplicaciones masivas de créditos hacia ese segmento empresarial. Por su parte Bancomext se especializa hacia PYMES exportadoras. Esta articulación de agencias públicas se complementó con un nuevo rol para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en lo que dice relación con el financiamiento de pymes innovadoras.

El diseño y la aplicación de estas estrategias y productos financieros tuvo lugar a lo largo de la década de los dos mil, como un proceso de carácter evolutivo de prueba y error, con el propósito de elaborar programas y productos específicos por medio de los cuales promover el financiamiento de las PYMES en una estrecha cooperación entre actores públicos y privados, lo que resulta relativamente novedoso en las modalidades de gestión de políticas públicas en México.

Conforme a los datos oficiales, todo lo anterior condujo a que al final del período se incrementara significativamente la oferta de financiamiento a la actividad productiva, y particularmente a las pymes por parte de los distintos intermediarios financieros privados, particularmente los bancos, lo que representaría un indicador del éxito de la estrategia, según las autoridades responsables. Sin embargo, hay varios elementos que ponen en discusión esta valoración y el alcance de los programas.

En primer lugar, en lo referido a la incorporación de los bancos comerciales a la estrategia de apoyo crediticio a pymes, la información muestra que ello se concentra en cuatro de las grandes entidades nacionales de este tipo, mientras que los 37 bancos restantes que operan en el sistema no registran operaciones relevantes. Frente a ello, un segundo elemento lo proporciona el cuadro diverso de los nuevos intermediarios financieros no bancarios (IFNB). Éste representa la emergencia de un nuevo tipo de oferta de servicios financieros que, en muchos casos, resulta más adecuada que la bancaria para las necesidades de las PYMES, si bien todavía no ha alcanzado una escala de operaciones relevante para las necesidades de este actor.

En tercer lugar, la estrategia de expansión del crédito a las pymes debería ser evaluada no solo por el monto y el número de los créditos, sino también en razón de su costo, el cual es significativo en términos reales, según datos disponibles para los cuatro bancos líderes en este segmento del mercado.

En cuarto término, al analizar los productos financieros que ofrecen los bancos adheridos al Crédito PYME se observa que se trata de esquemas muy abiertos con rangos posibles entre cero y 250 mil dólares, lo que sugiere una oferta de productos poco diferenciada entre pequeños y medianos empresarios.

Por su parte evidencias recientes brindadas por el Censo Económico 2009 señalan que un porcentaje mayoritario de PYMES declara no tener interés en recibir crédito, lo que cuestiona el diagnóstico de base con que se generó la estrategia y plantea la conveniencia de reevaluar la situación de conjunto ante esta comprobación contra intuitiva. Asimismo, el impacto de estas políticas parece muy bajo pese a la envergadura de los esfuerzos realizados, como lo sugiere la información de encuestas realizadas últimamente, donde se revela que el problema de falta de acceso al crédito para las PYMES no solo no ha disminuido sino que ha aumentado. Esto también remite a la necesidad de repensar el diagnóstico sobre el que se basa toda la estrategia en la dirección de preguntarse

si el rezago de las pymes no es, en primer lugar, un resultado de la organización económica configurada con la reforma de los años noventa.

Por último, se destaca en el trabajo que la atención exitosa brindada al financiamiento no es suficiente para resolver las dificultades financieras de las pymes ya que quedan pendientes problemas de la mayor importancia como son el ahorro y los seguros, que requerirían nuevas políticas. Para exponer este argumento, en la primera sección se analizan las grandes transformaciones ocurridas en los últimos veinte años en el sistema financiero mexicano y sus efectos sobre las relaciones financieras de las pymes. En la segunda sección se revisan los lineamientos generales seguidos para el diseño de las políticas de financiamiento de PYMES en los años dos mil. En la tercera se examinan las transformaciones macro financieras en el financiamiento a los sectores y la implementación de los programas para promover el financiamiento de PYMES por parte de los tres actores mencionados. En la cuarta sección se analizan los canales y productos de ese financiamiento, y en la última sección se hacen consideraciones evaluando las políticas analizadas y sus desafíos.

### **3.1.2.1 Evolución de la banca y el financiamiento a las PYMES a partir de los años noventa**

Para el análisis del diseño y la aplicación de políticas dirigidas a promover el financiamiento de las PYMES durante el último decenio, es necesario identificar las condiciones de la actuación del sistema financiero y, en particular, de la banca en los años noventa, marcadas por la modalidad y el alcance de las políticas públicas. En forma más específica, la contracción del crédito de la banca privada y de la banca de desarrollo hacia la actividad productiva y las PYMES, sumada al deterioro institucional de ambos tipos de entidades financieras, llevaron a una modalidad de operación de las políticas que derivó en un conjunto disperso y no coordinado de acciones, entre las que estaban incluidas aquéllas vinculadas con la provisión de recursos financieros, esas condiciones fueron el resultado.

Estos condicionantes específicos para el tema financiero, como una limitante para el desarrollo de las PYMES, son parte de un cuadro más amplio de factores relacionados con el modo de organización de la economía del país a partir de las grandes reformas que se implementaron a principio de los años noventa. Entre sus rasgos centrales, esta reforma significó sacrificar el desarrollo del mercado interno y de las PYMES a favor del sector externo como dinamizador de la economía. Por ello, en este trabajo se asume que la posibilidad de introducir cambios en el acceso al financiamiento para este tipo de empresas requeriría retomar un sendero de crecimiento del mercado interno, creando con ello condiciones económicas generales favorables para el desempeño de las PYMES.

De una sucesión de contrastados cambios y crisis por los que ha atravesado el sistema financiero y la banca en México a partir de los años ochenta. A pesar de su importancia en la configuración posterior, el análisis de ese período caracterizado por la banca estatizada, escapa al alcance de este trabajo.

En esta sección se hará una revisión sintética de las principales transformaciones ocurridas en la banca privada y en la banca de desarrollo en el período 1990-2000 aproximadamente a la par que las políticas públicas adoptadas en estos sexenios, para poner en evidencia sus efectos en el funcionamiento de las instituciones y su impacto en las PYMES, creando las condiciones que posteriormente dieron lugar a la necesidad de implementar nuevas políticas.

A partir de mil novecientos noventa el gobierno de México realizó profundas transformaciones en la organización económica nacional en el marco de una estrategia de abandono del proteccionismo y del papel económico tradicional del estado. En contraste, buscó que la economía operara bajo una lógica de mercado, con énfasis en el sector externo. Esto se hizo bajo la inspiración del llamado Consenso de Washington, con el impulso local de una muy proactiva elite gubernamental alineada con esa corriente ideológica.

Como parte de ello, se implementó una desregulación y liberalización de las operaciones del sistema financiero local y se privatizó la banca que estaba en manos del estado desde la crisis de 1982. La modalidad de esa privatización generó las condiciones para la futura crisis. Por una parte, la venta de los bancos se hizo con la restricción de que estos solo podían ser comprados por inversionistas mexicanos invitados a participar en subastas cerradas, al tiempo que se mantenía el esquema oligopólico tradicional en este sector, sin incrementar el número de bancos en el sistema ni debilitar el poder del duopolio tradicional conformado los bancos Banamex y Bancomer. Por otra parte, los empresarios a los cuales se les asignaron los bancos no tenían experiencia en el negocio.

Ampliaron rápidamente la oferta de crédito al consumo y para vivienda, con un análisis de riesgo muy limitado y elevadas tasas de interés. Por el contrario, el crédito a la producción se mantuvo en niveles relativamente bajos. Al estallar la crisis cambiaria y de la deuda pública externa, en 1995, el negocio bancario privado colapsó, sobre todo por el aumento de las tasas de interés y la caída de la actividad económica, y su consecuente impacto sobre los deudores crediticios y el acelerado incremento de la cartera vencida e incobrable. Para el rescate de la banca de la situación de quiebra el gobierno implementó varios programas.

El de mayor impacto fue el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) mediante el cual se sustituía, en el balance de los bancos, la cartera vencida por pagarés de deuda pública que pagaban tasas de intereses reales positivas.

El descontrol en la modalidad de aplicación de este programa fue tal, que su monto llegó a representar 19 % del PIB; la situación de la banca privada no fue restablecida ya que para ello era necesario un proceso de capitalización, para el cual sus propietarios no estaban dispuestos. En consecuencia, durante la segunda mitad de los años noventa se produjo una extraordinaria contracción del crédito de la banca privada al sector privado.

Este ciclo se cerró a inicios de la década siguiente, cuando el gobierno, presionado por los costos fiscales originados por la situación bancaria, tomó la decisión de promover una legislación que permitió a los bancos extranjeros tener el 100% de la propiedad de bancos nacionales, después de 70 años de proteccionismo en el sector. El Cuadro ilustra sobre esos cambios.

**Tabla 3 Evolución de la propiedad de los principales bancos, periodo 1991-2004.004**

Principales bancos	País de origen	Principales bancos	País de origen	% de Activos
Bancomer	México	BBVA Bancomer	España	26,22
Banamex	México	Banamex	Estados Unidos	22,4
Banco Internacional	México	HSBC	Inglaterra	9,67
Banca Serfin	México	Santander Serfin	España	14,9
Banca Mercantil del Norte	México	Scotiabank Inverlat	Canadá	4,99
Multibanco Comermex	México	Banorte	México	8,03
	México	Inbursa	México	4,15

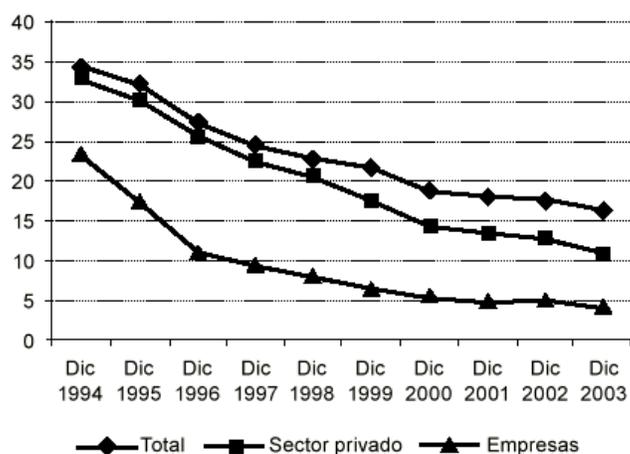
**Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico 2015.**

Sin embargo, lo anterior se hizo sin cambiar el número de los competidores ni la estructura altamente oligopolizada del mercado local. El supuesto de esta nueva estrategia era que los bancos extranjeros capitalizarían a la banca, aportarían tecnología y restablecerían el crédito a la economía. Esto ocurrió con el primer supuesto y parcialmente con el segundo, ya que el crédito solo aumentó para el gobierno y para las grandes corporaciones. Ello fue la resultante de que los nuevos banqueros asumieron un modelo de negocio centrado en obtener utilidades a partir del financiamiento de la deuda pública y de elevadas comisiones en el cobro de los servicios a los usuarios. El gráfico muestra la evolución del crédito bancario privado como proporción del PIB, para el período comprendido entre la crisis de 1995 y los primeros años de la década siguiente.

Declaraciones del ex presidente Ernesto Zedillo, que encabezaba el gobierno en ese período, ver: <http://lastresyuncuarto.wordpress.com/2009/01/30/carmen-aristegui-f20-por-ciento-del-pib/>.

Esto no significó la desaparición total del crédito a dicho sector, porque mediante nuevos actores financieros, las Sociedades Financieras de Objetos Limitados (SOFOLAS), se impulsó el crédito hipotecario y para la compra de automóviles.

### Gráfica 3 Crédito de la banca privada como porcentaje del PIB

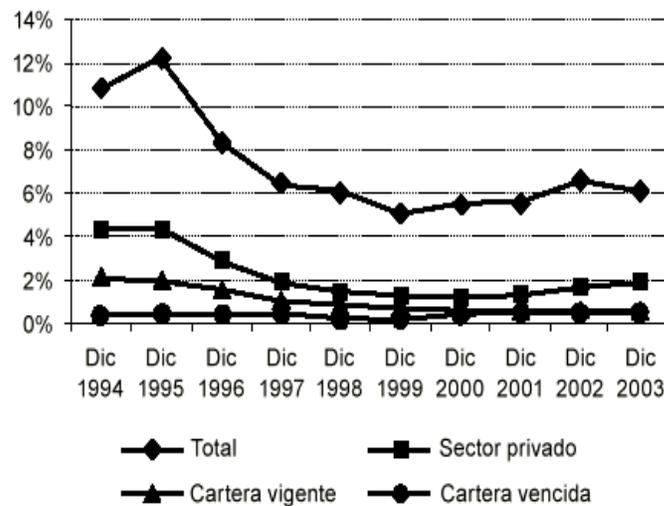


Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico 2015.

Con ello, esos bancos extranjeros obtuvieron elevadas utilidades durante el primer lustro de este siglo, sin reactivar el crédito al sector privado, y en particular aquel orientado a las PYMES (Arrollo, 2008). Por su parte, la banca de desarrollo también estuvo sujeta a un proceso de grandes transformaciones que comenzó a fines de la década de los ochenta, cuando la mala gestión de operaciones de primer piso, por razones políticas, la llevaron a una complicada situación de deterioro financiero. Frente a ello, el gobierno decidió que esta banca operara como entidad de segundo piso, con el supuesto de que la dispersión de esos fondos públicos a través de intermediarios privados aseguraría una gestión profesional de los mismos (Ramirez, 2009). Sin embargo, esta modalidad de gestión no impidió que, durante la primera mitad de los años noventa, la banca de desarrollo incurriera nuevamente en serios desequilibrios por mala asignación de recursos a los intermediarios financieros. De tal modo, al estallar la crisis de 1995,

la banca de desarrollo también debió enfrentar un colapso de su cartera, lo que se tradujo en un grave deterioro de su balance con un incremento extraordinario de la cartera vencida en los créditos al sector privado y a las empresas, así como una caída del volumen de crédito otorgado; esta situación se prolongó hasta los primeros años del siglo actual.

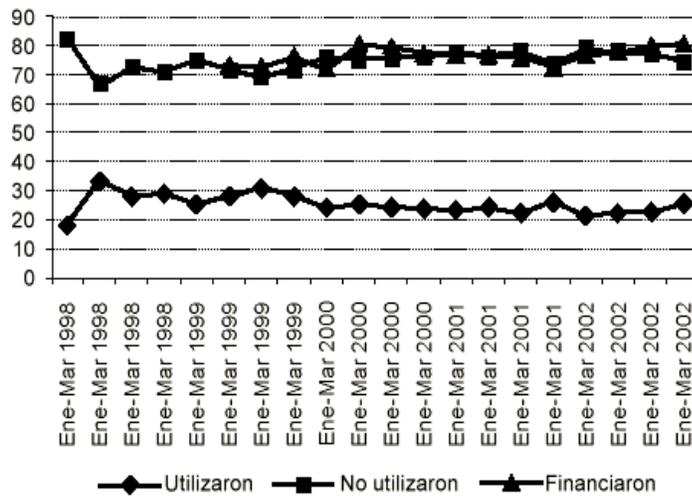
**Gráfica 4 Crédito de la banca de desarrollo como porcentaje del PIB.**



**Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico 2015.**

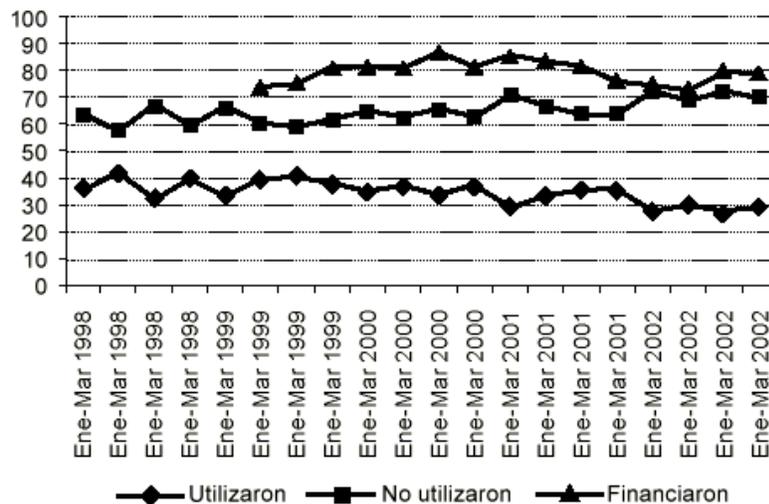
Este proceso tuvo como efecto una notable exclusión de las empresas en el crédito, en particular para las PYMES. Así lo indicaron las encuestas trimestrales de evaluación del mercado crediticio elaboradas por el Banco de México.

**Gráfica 5 Evaluación coyuntural del mercado crediticio, comportamiento de las Empresas pequeñas.**



**Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico 2015.**

**Gráfica 6 Evaluación coyuntural del mercado crediticio comportamiento de las Empresas medianas, periodo 1998-2002.**



**Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico 2015.**

En el caso de las empresas pequeñas, durante el período 1998-2002, se produjo una caída de más de diez puntos en el porcentaje de este tipo de empresas que declaran usar crédito, quedando en valores extremadamente reducidos del orden de 20% de las mismas. En contraste, aumentó en la misma proporción el

porcentaje de empresas que declaraban haber obtenido financiamiento, lo que significa que las pequeñas empresas operaron con crédito de proveedores.

En el caso de las empresas medianas, para las que declaraban usar crédito también se observó una reducción de diez puntos, desde niveles de 40%, lo que fue acompañado de un incremento de las que declaraban obtener financiamiento, revelando la misma situación que en el caso anterior; es decir que recurrieron a crédito de proveedores.

Junto con esta declinante evolución del financiamiento a las pymes, la caída en el otorgamiento de crédito se tradujo en un marcado deterioro de la capacidad de los bancos privados y de la banca de desarrollo para gestionar créditos, en especial aquellos de montos relativamente pequeños ofrecidos de manera masiva; ello fue un mecanismo de retroalimentación de la conducta de ambos tipos de bancos tanto la banca privada como la de desarrollo movida por su resistencia a otorgar créditos a las PYMES.

**Tabla 4 Programa de Apoyo a PYMES año 2001.**

Secretaría de Economía	34
Bancomext	21
Nacional Financiera (Nafin)	19
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	18
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat)	13
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)	7
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa)	6
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	5
Secretaría de Educación Pública (SEP)	4
Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)	4
Sec. de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam)	3
<b>Total</b>	<b>134</b>

**Fuente: (SE, 2006)**

El desfavorable cuadro financiero para este tipo de empresas se acentuó por la falta de políticas públicas consistentes para atender el problema. Por el contrario,

existía en ese momento, un numeroso conjunto de políticas dispersas en distintas instituciones, sin coordinación entre ellas, lo que hacía que su impacto fuera muy limitado.

**Tabla 5 Definición de tamaños de empresas.**

Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 0,309	0,3
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 0,309 hasta 7,3	7,34
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 0,309 hasta 7,3	7,5
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 7,63 hasta 19,088	18,56
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 7,96 hasta 19,088	19,74

**Fuente: (Federacion, 2009).**

En síntesis, en los primeros años del siglo actual se presentaban condiciones muy adversas para las necesidades financieras de las PYMES, poniendo en evidencia la necesidad de implementar políticas públicas para atender esa situación. Esto representaba un punto de partida complejo para enfrentar el diseño y la aplicación de políticas de financiamiento orientadas a lograr un impacto masivo, como las que eran requeridas por este tipo de actores. Cambios en los lineamientos y enfoques de las políticas de financiamiento a las PYMES a partir del año 2000. Con la llegada al gobierno de la administración del presidente Vicente Fox, en el año 2000, se produjo un fuerte viraje en las posiciones oficiales en relación a la necesidad de contar con estrategias y políticas para contener la situación de las PYMES. Como se verá más adelante, en 1997, Nacional Financiera (NAFIN) creó un fondo de garantía para apoyar el financiamiento de las PYMES en la crisis, pero el mismo no entró en operación por falta de recursos. Antes de abordar esas estrategias y programas, a modo de contexto que ilustra su universo de actuación, a continuación se presenta información sobre las definiciones de los distintos tamaños de empresa así como la cantidad de firmas en cada estrato (Nafin, 2005).

### **3.1.3 Financiamiento**

En cuanto a la importancia relativa en la generación de empleo y participación en el PIB, las microempresas representan 45,6 y 15,5% respectivamente; las pequeñas 23,8 y 14,5%, y las medianas 9,1 y 22,5%. Esto significa que con 4,8% de los establecimientos, las PYMES dan cuenta de casi 33 % del empleo y el 37% del PIB, lo que evidencia su importancia en la economía nacional (Nafin, 2005).

Esta información muestra la particular configuración de la estructura de empresas en México, que explica en buena medida los grandes enfoques con que se asumieron las estrategias hacia las PYMES en los años dos mil. Destaca, de una parte, la notable presencia de las microempresas, que conforman un conglomerado heterogéneo, pues en su mayoría constituyen actividades de auto empleo, pero también contienen entidades de base tecnológica o *start-ups* con vocación empresarial que tienen ciclos muy cortos de vida, entre otras razones, por falta de políticas públicas dedicadas a potenciar su desarrollo. De otra parte es significativo el tamaño relativo reducido que tienen las pequeñas y más aún las medianas empresas en el total, lo que sugiere una fuerte concentración en favor de las grandes empresas.

#### **3.1.3.1 La Estrategia y El Diagnóstico**

Las estrategias para enfrentar los desafíos de las pymes, a inicios del gobierno del presidente Fox, se centraban en un diagnóstico que consideraba seis grandes campos de problemas que afectaban a este tipo de empresas: (SE, 2006)

1. Limitada participación en el comercio exterior.
2. Escasa vinculación con los sectores dinámicos.
3. Deficiente capacitación de recursos humanos.
4. Falta de cultura de innovación.

5. Bajo nivel de vinculación con el sector académico.
6. Limitado acceso a fuentes de financiamiento.

A ese diagnóstico gubernamental se sumaba una extraordinaria concentración en la cartera crediticia de los grandes bancos. En el resto de los bancos esto representaba entre 32 y 45 % de la cartera. En la mayoría de los casos, la cartera de los 50 mayores acreditados estaba en el orden de 50% o más del total de la cartera de créditos de los bancos.

Junto con los problemas mencionados sobre la contracción del crédito al sector privado por parte de la banca privada, la concentración de la cartera que muestra el cuadro anterior revela la extraordinaria desconexión de este actor bancario con respecto al sistema económico, al menos en lo relacionado con los servicios de financiamiento.

Frente a ese panorama, el gobierno asumió una estrategia nacional de gran alcance para mejorar la situación de las PYMES, concebida con la perspectiva de brindar respuestas integrales a las dificultades del sector, aunque con un enfoque más amplio, ya que se buscó impulsar un proceso de promoción empresarial que abarcara desde las actividades de las microempresas hasta la conformación de PYMES articuladas en las grandes cadenas productivas u operando en el comercio exterior. Esto se tradujo, en general, en un discurso gubernamental que consideraba al conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), aunque luego contara con programas específicos, focalizados en las PYMES.

Dadas las condiciones de partida para el desarrollo de esta estrategia, en su implementación, no solo se formularon diversos programas, sino que también requirió de una importante tarea de desarrollo institucional, como se verá a continuación. Dentro de esa gran estrategia, los problemas de financiamiento de las MIPYME fueron enfrentados mediante dos grandes conjuntos de acciones: las que tenían un efecto indirecto y aquellas de aplicación directa.

### **3.1.3.2. Acciones Indirectas**

Las acciones indirectas se basaron en la implementación de medidas institucionales para cambiar la estructura de la oferta de servicios financieros, buscando crear mejores condiciones de acceso para las MIPYME, mediante un aumento de la competencia que proporcionaría la diversificación de los tipos entidades.

Para ello, el gobierno, por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), realizó dos importantes cambios en la estructura de la oferta (financiamiento):

- Se aumentó significativamente el número de bancos, con un enfoque que apuntaba a crear bancos especializados o de “nicho” dirigidos a servicios específicos, entre otros, la atención a las pymes, tal como ilustra el primer cuadro. Sin embargo es necesario señalar que la nueva oferta mantiene la elevada concentración en los grandes bancos como puede verse en el segundo cuadro.
- En consecuencia, las acciones que propiciaban un cambio en la estructura de la oferta de servicios financieros no parecen haber modificado sustancialmente la estructura competitiva, ya que el poder bancario sigue concentrado en las grandes entidades. Sin embargo, el cambio en dicha oferta ha creado nuevas condiciones de competencia en algunos segmentos de mercado, tal como se advierte en el gráfico.

**Tabla 6 Segmentación de Mercados bancarios según SHCP 2010.**

Banca Corporativa y de Mayoreo	JP Morgan, Inbursa, Invex, Prudential Bank, UBS, Deutsche Bank, Barclays, Credit Suisse, Bank of America, ING Abn-Amro.	
Banca Comercial Enfocada (Captación y colocación)	IXE, Interacciones, Banco del Bajío, Afirme, BF Banco Fácil, BX+, Bansi, Comerica, Banco Amigo, Consultoría Internacional Banco, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Grupo Financiero Mifel, Banco Regional, BAM, MUB.	Bancomer Banamex
Banca de Menudeo (Segmento alto)	American Express, Inbursa, IXE, GE Capital Bank, Consultoría Internacional Banco, Banco Multiva.	Santander Serfin HSBC
Banca Dirigida a Medios de Pago Electrónicos	Volkswagen Bank, Banco Wal-Mart.	Scotiabank
Banca de Servicios	Monex, BAM, Banco Multiva, Prudential Bank.	Grupo Financiero: Banorte
Banca de Menudeo (Segmento Bajo)	Banco Azteca, BF Banco Fácil, Consultoría Internacional Banco, BAM, Banco Walt-Mart, Compartamos, Banco Ahorro Famsa, Coppel.	

**Fuente: (SHCP, 2013)**

Con los nuevos competidores, en el período 2000-2007, los cinco mayores bancos han perdido 7% de la cartera total en los créditos al consumo y 3 % de la cartera hipotecaria, mientras que mantienen su participación en la cartera empresarial, luego de una contracción (Grafico anterior). Los dos primeros datos sugieren el modelo de negocios de esos nuevos competidores basado en una concentración de su oferta en el financiamiento al consumo e hipotecas, sin atender los requerimientos de la actividad productiva; la caída de esa cartera en la gran banca es más atribuible al modelo de negocios centrado endeuda pública mencionado anteriormente. Un segundo cambio en la estructura de la oferta de servicios financieros se produjo con el surgimiento de nuevas entidades financieras. Por una parte, se promulgó la ley de ahorro y crédito popular, con la cual el gobierno buscó institucionalizar y regular los servicios ofrecidos por diversas entidades (cajas populares, uniones de crédito, entre otros.) que de una u otra manera habían estado brindando esos servicios a sectores populares. Por otra parte, se impulsó el desarrollo de sociedades financieras: las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLLES) en primer lugar y las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES) después.

Este nuevo tipo de entidades resultan de interés para las pymes porque ofrecen mejores condiciones para servicios financieros, entre otras razones, por una cuestión de proximidad. En años recientes, y a pesar de la crisis de 2008, estas

entidades han crecido aceleradamente, como muestra el cuadro siguiente, que presenta datos para las SOFOLES, SOFOMES y uniones de crédito que son fondeadas por la banca de desarrollo.

Sin embargo, estas entidades aún no tienen un peso significativo en el sistema financiero, según muestra en el segundo gráfico donde se puede ver, el predominio de los bancos comerciales entre los agentes que ofrecen financiamiento a particulares en el país.

### **3.1.3.3. Acciones Directas**

Las acciones gubernamentales dirigidas a impulsar directamente la expansión de las PYMES, y en particular, su financiamiento son el componente más innovador de la estrategia gubernamental. Deben ser analizadas como la interacción entre tres dimensiones: la institucional y de estrategias de gestión pública; la de los enfoques para el financiamiento a las PYMES; y finalmente la vinculada a las modalidades de diseño e implementación de las políticas públicas, especialmente las de financiamiento.

### **3.1.3.4. Cambios institucionales y en las estrategias de gestión pública.**

Los cambios en aspectos institucionales se produjeron, primero, con el establecimiento de un gran marco de planeación y, luego, con la creación o desarrollo de tres agencias públicas que hicieron operativas las estrategias mediante la interacción de sus actuaciones.

El marco de planeación se estableció a partir del año 2000, cuando la Secretaría de Economía elaboró el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006; se completó en el 2001, al promulgarse la ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPYME (OCDE, 2007).

En ese marco, en 2001, se creó dentro de la mencionada Secretaría, una agencia que resultó ser relevante para la implementación de la estrategia, como es la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), que se especializa en el fomento de este tipo de agentes. Desde sus inicios, esta agencia se propuso como objetivo implementar políticas de manera integral para promover el desarrollo empresarial. Para ello se contemplaron varias etapas.

Actualmente la subsecretaría ha establecido el fideicomiso “México Emprende”, que apoya cinco programas de financiamiento junto con otras acciones para el desarrollo integral de las empresas, en un proceso que incluye desde el apoyo a emprendedores hasta la consolidación de PYMES. Éstos son:

- **El Programa Nacional de Emprendedores**, que apoya iniciativas mediante incubadoras y capital semilla; El Programa Nacional de Microempresas, orientado a firmas de hasta 10 trabajadores; el Programa Nacional de Pymes que impulsa el desarrollo de este tipo de empresas; el Programa Nacional de Gacelas, que son empresas que logran una tasa de crecimiento anual superior a 25% durante tres años; y el Programa Nacional de esto se inscribe en el marco de estrategias semejantes que surgieron en otros países de América Latina orientadas a la creación de agencias de apoyo a las PYMES.
- **Empresas Tractoras**, que son las grandes firmas cuya evolución favorece el desarrollo de las PYMES. En diferentes escalones de este conjunto de programas, la subsecretaría ofrece apoyos mediante subprogramas como los de servicios de financiamiento, capacitación, comercialización, gestión e innovación. Todo esto es accesible mediante un sistema de ventanilla única a través de los Centros México Emprende que se encuentran distribuidos en el país.

Adicionalmente, se promovieron cambios en NAFIN para que este banco de desarrollo sea el principal agente financiero dentro de esta estrategia. Al

comienzo, esta institución estaba en una virtual situación de quiebra con solo 6.5% de capitalización (por debajo del 8% requerido por los reguladores), una cartera vencida de 3.7% y pérdidas por 409 millones de dólares. En el año 2000, atendía a solo 15.000 empresas y con una tasa de servicio de ocho empresas por empleado (Nafin, 2005).

Para superar esa situación, NAFIN realizó una reorientación estratégica de sus clientes, por la cual pasó de atender preferentemente a grandes empresas a focalizarse en los servicios financieros destinados a las PYMES. Esto representaba un desafío de gran relevancia porque se trataba de atender una demanda masiva de crédito con eficiencia y bajo costo, generando una cartera con los diversos productos requeridos y logrando su distribución a través de una plataforma multicanal.

Esta inmensa tarea debía hacerse operando fundamentalmente como banca de segundo piso. Para lograr esas metas, se realizó una encuesta para identificar las necesidades financieras de las PYMES, a partir de la cual, se implementó un programa de gestión estratégica basado en calidad total. Esto comprendió el diseño de procesos críticos, un programa de capacitación de recursos humanos, un programa de desarrollo tecnológico para la planeación estratégica, un aumento sustancial de la capacidad de cómputo para el almacenamiento y procesamiento de datos, una elevada automatización de procesos de trabajo y el desarrollo de técnicas adecuadas de administración de riesgo, incluyendo el desarrollo de modelos con base en métodos de parámetros propuestos en Basilea II.

Todo ello llevó a un notable desarrollo en las operaciones de financiamiento a las pymes, como se verá más adelante. Como indicador del significado de estos cambios se puede señalar que la cantidad de empresas atendidas por empleado se elevó a 714 y el número total de éstas alcanzó el orden de las 745.000 firmas en 2006.

La tercera agencia que sería pilar de la estrategia fue el CONACYT; para lo cual debió someterse a importantes cambios institucionales. A principios de la primera década de este siglo, comenzó una transformación gradual, que lo llevo a incluir entre sus objetivos la promoción del desarrollo de las MIPYME innovadoras (Garrido y García 2010). Para esto, primero se implementaron reformas legales a fin de obtener autonomía y, en 2008, en el marco del Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECyTI) 2008-2012 se incorpora la innovación y el impulso a las MIPYME innovadoras como prioridad nacional, para lo cual el consejo se ubica como un agente relevante para esta tarea. En particular, se fortalece la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación, que pasa a ser operadora de un conjunto de programas para promover la innovación, a través de actividades conjuntas con las secretarías de estado a través de los fondos sectoriales, con los gobiernos de los estados mediante fondos mixtos y con programas propios, como el de estímulo a la innovación.

La puesta en operación de la estrategia se basó en las disposiciones institucionales para la creación o cambio de las tres agencias públicas mencionadas y se complementó con una política de gestión pública que impulsó programas conjuntos entre ellas.

### **3.1.3.5. Cambios de Enfoque en el Financiamiento**

La segunda dimensión para implementar la estrategia de promoción de las pymes estuvo vinculada con un cambio de enfoque para desarrollar políticas de acceso al financiamiento.

Tradicionalmente, ese problema se había abordado mediante créditos con fondos públicos, otorgados por la banca de desarrollo. Sin embargo, la evolución de las investigaciones sobre mercados financieros y financiamiento de MIPYMES a nivel internacional, ha creado un marco analítico que ofrece una comprensión más compleja sobre las necesidades financieras de estos actores y las limitaciones que

se deben enfrentar desde la acción pública. Esto permite formular políticas más específicas, con mayor impacto y menores costos fiscales, combinando acciones de intervención pública directa con otras orientadas a corregir las modalidades de operación en aquellos mercados que limitan el acceso al crédito.

Por una parte, las teorías de la asimetría de información con que operan los mercados financieros y el análisis de los problemas de acceso al crédito de las pymes han llevado a un nuevo enfoque para abordar el tema. De acuerdo a éste, es necesario distinguir entre los requerimientos de fondos de este tipo de actores económicos y aquellos recursos a los que no puede acceder debido a las limitaciones de su actividad (como puede ser, entre otras, la etapa de desarrollo del proyecto). Para esta situación se acepta el otorgamiento de fondos públicos con carácter de subsidio a las micro y pequeñas empresas, como una forma de iniciar acciones o evolucionar a etapas más maduras que de otra manera, éstas no podrían enfrentar. Por otra parte, las PYMES que no logran acceder al crédito por fallas de mercado, provocadas por información insuficiente, dificultades para evaluar riesgoso carencia de colaterales, son evidencia de una práctica discriminatoria de los bancos hacia este tipo de agentes. Esto puede llevar a que el agente financiero restrinja la oferta de crédito (selección adversa) o a un aumento de su costo (riesgo moral).

La solución general desarrollada en ámbitos internacionales para abordar el problema de la asimetría de información, es que los gobiernos garanticen a los bancos privados una parte del riesgo crediticio asumido al prestar a las MIPYMES, de modo tal que la banca otorgue créditos bajando su costo ya que una parte del riesgo es asumida por el estado. De este modo, la acción del estado “construye la eficiencia del mercado” al manejarla “falla” que el propio mercado no puede resolver. Para implementar esta propuesta se han creado Sistemas Nacionales de Garantía (SNG), que operan según dos modelos básicos: las sociedades de garantías, que son empresas privadas que ofrecen productos para este servicio, para lo cual pueden operar con fondos públicos y privados; y los fondos de

garantías en los que el estado aporta los recursos para la cobertura del riesgo (Llisterri & Levitsky, 1996).

En el caso de México, se adoptó el modelo de fondos de garantías, desde hace mucho tiempo cuando en 1954 se constituyó el Fondo de Garantía y Fomento a las PYMES Industriales (FOGAIN). Para las actuales políticas de promoción del crédito a las pymes, lo relevante es que en 2001 se constituyó el Fondo de Garantía de la Subsecretaría de Pymes, con recursos para la creación de un fideicomiso denominado Fondo PYME. Esos recursos permitieron que comenzara a operar el fondo de garantía creado por NAFIN en 1997. Estos fideicomisos fueron creados con el propósito de generar un Sistema Nacional de Garantías que, conforme a las evidencias, nunca se formalizó pese a que existen éstos y otros fideicomisos de garantías para distintos sectores.

En general, estos fondos operan garantías de cartera, cubriendo el total de la cartera sin considerar los riesgos de cada crédito, mediante acuerdos entre el fondo y el banco u otros intermediarios financieros no bancarios.

La cobertura se hace sobre la base del cálculo de pérdida esperada por el banco; inicialmente ésta era de 50%, aunque posteriormente se aplicaron distintos porcentajes en función de un mejor conocimiento de los riesgos de diversos actores y sectores. Por esta garantía el banco paga una comisión al fondo; el proceso se realiza a través de subastas con base en las mejores.

En el ámbito latinoamericano, esta iniciativa dio lugar al surgimiento de la Red de Garantías puede obtenerse información sobre distintas experiencias en la región consultando la página web en <http://www.redegarantias.com/>.

Para un análisis del tema del estado como “constructor de la eficiencia del mercado” puede verse Aokiet al (1996). Cabe recordar que el tipo de “falla de mercado” que se presenta en esta literatura difiere de la que tradicionalmente se

señalaba en la economía del bienestar. En esta última se asumía que dicha “falla” podía ser eliminada por la intervención pública, a partir de lo cual volvía a operar la lógica pura del mercado. En cambio, en esta visión moderna, por lo menos para el financiamiento de las PYMES dicha “falla” no es eliminable porque se reproduce cada vez que una micro o pequeña empresa nueva busca acceder al crédito, haciendo que la intervención del estado mediante garantías públicas sea permanente.

Esto difiere del argumento oficial, por el cual se asume que habrá una cierta curva de aprendizaje en la valoración del riesgo por parte de los actores financieros que les permitirá desarrollar competencias y ofrecer soluciones de mercado para el financiamiento de las PYMES. Tasas de interés y condiciones para las pymes ofrecidas por los bancos. Si las pérdidas son superiores a la pérdida esperada calculada, deben ser asumidas por los bancos. La lógica del programa es eliminar la solicitud de garantías hipotecarias que realiza la entidad financiera, para facilitar el acceso de las PYMES al crédito. En consecuencia, los recursos crediticios movilizados por el programa se miden en función de aquéllos aplicados en garantías y por el crédito inducido que otorga la banca; esto puede significar un apalancamiento variable pero superior a 72%. El programa se complementa con un fondo de contragarantías, que representa una segunda cobertura específica para créditos individuales.

El fondo de garantía opera bajo distintas modalidades; para los fines de este estudio se destaca, por una parte, la de Garantía PYME que brinda cobertura a las primeras pérdidas y, por otra parte, la de Crédito PYME, un programa de garantías multibanco, multiproducto. Esto supone que el acreditado y el producto reúnan ciertas condiciones (por ejemplo, no debe superar un monto de 250,000 dólares) con una comisión de cobertura más baja con cargo a un subsidio federal a través del fondo. Hasta ahora la experiencia ha sido muy exitosa pues solo 0,83% de los créditos fue pagado con fondos de garantía. Un elemento adicional que se destaca en esta estrategia es que el acreditado no es informado sobre los fondos de garantía que operan sobre su crédito, ya que ello es producto de una relación

entre el fondo y la entidad financiera. Esto favorece una reducción de conductas de riesgo moral por parte de los acreditados.

Con la evolución del programa se han ampliado las condiciones favorables para las pymes: en 2010 se eliminó la solicitud de cédula fiscal a los acreditados; se permiten estados de cuenta bancarios en lugar de estados financieros auditados; al aceptarse, la solicitud de crédito se convierte en contrato; aumentaron los montos del crédito bajo análisis paramétrico, desde 300 mil dólares a un 1,5 millones de la misma moneda (SHCP, 2013) NAFIN es el operador financiero de los fondos de garantía a través de un fidecomiso con capital propio, que cuenta con una línea de crédito otorgada por la propia institución para continuar sus operaciones en caso de que se agoten las posibilidades que le permite su capital. Las políticas públicas también han procurado buscar soluciones a un segundo problema que está relacionado con la gestión de la liquidez por parte de las pymes cuando son proveedoras de grandes empresas. Por las mismas razones de falta de información en este caso, sobre la calidad de las facturas por cobrar, las operaciones de factoraje resultan muy costosas o difíciles para las pymes. En consecuencia se han desarrollado herramientas para brindar una solución eficiente con propuestas innovadoras por parte de NAFIN, como se analizará más adelante.

Un tercer tipo de problema que ha merecido creciente atención es el acceso a capital por parte de las pymes. En general, este requerimiento es resuelto por medio de fondos privados de capital de riesgo, aunque existen pocos en los países en desarrollo; por ello, los bancos de desarrollo los incluyen como un tema de su agenda para facilitar la capitalización de las pymes. NAFIN ha creado un fondo de fondos.

Por último, un aspecto de importancia cada vez más relevante en el financiamiento de las PYMES es lograr recursos para desarrollar proyectos de innovación, los cuales por su propia naturaleza requieren el apoyo de fondos públicos al menos

en algunas partes del proceso innovador. CONACYT ha desarrollado programas, ya sea propios o en conjunto con la Secretaría de Economía, en los cuales ofrecen fondos específicamente dirigidos a apoyar MIPYME innovadoras. Cambios en las modalidades de diseño e implementación de las políticas públicas, particularmente las de financiamiento.

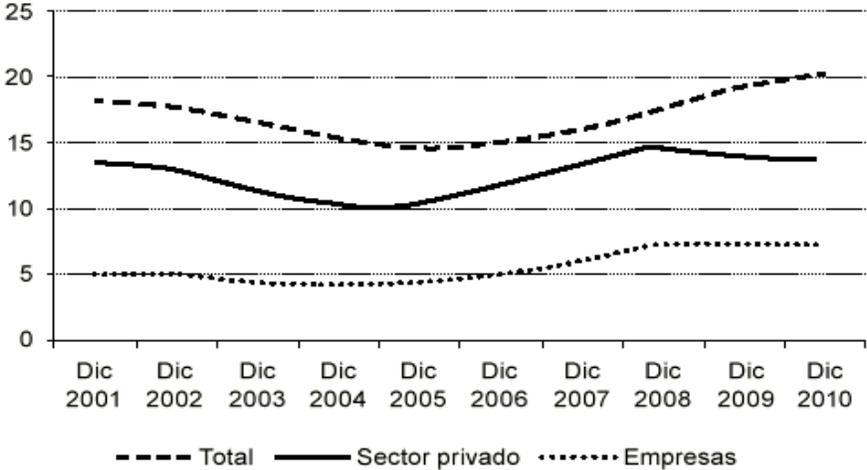
Una tercera dimensión a destacar dentro de la estrategia, está vinculada con un cambio en la modalidad de elaborar las políticas públicas, particularmente en cuanto a la relación entre los tomadores de decisión públicos y los actores privados. Específicamente esto se asocia con el diseño de los fondos de garantía, los cuales, por su naturaleza, presentan diversas complejidades tanto institucionales como técnicas (Hausman, 2007). Entre las primeras, una dificultad inicial para impulsar el crédito a las pymes es la resistencia de la banca privada a este tipo de operaciones, debido a los componentes de riesgo que implica. La posibilidad del fondo de garantía público abrió una ventana de oportunidad para cambiar esa actitud, pero significó un proceso en el cual el sector público y los actores financieros debieron desarrollar, en forma conjunta, una curva de aprendizaje, durante la que fueron ajustando el programa para implementar dicho fondo, mediante un método de prueba y error. Los dos aspectos centrales fueron desarrollar modelos para evaluar los riesgos en un ambiente de falta de experiencia previa y luego implementar las plataformas y procedimientos para operar volúmenes masivos de crédito de manera eficiente y rentable. Esto explica que la implementación de los fondos pasara por varias etapas hasta llegar a una eficiencia operativa válida para todas las partes.

Los cambios macro financieros y la implementación de programas para promover el financiamiento de PYMES.

Sobre la base de lo visto en las secciones anteriores, ahora se analizan las transformaciones macro financieras así como la implementación y alcances de los programas gestionados por las tres agencias públicas que resultan relevantes

para promover el financiamiento de las pymes ( (Nafin, 2013), (SHCP, 2013). En lo que se refiere a los cambios en el macro financiamiento de las empresas, en primer lugar corresponde señalar el crédito de la banca privada como proporción del PIB.

**Gráfica 7 Crédito de la banca privada como porcentaje del PIB 2001-2009**



**Fuente: (Banxico, 2011)**

Desde el punto de vista macro, el financiamiento de la banca privada a empresas, tuvo un aumento del orden de los dos puntos del PIB, entre 2001y 2008, para luego estabilizarse.

El análisis de la variación de la estructura de la cartera total de la banca privada entre junio de 2007 y diciembre de 2010, muestra que la participación del crédito comercial destinado a financiar actividades productivas, aumentó 17%, mientras que disminuyó el crédito a entidades gubernamentales y desapareció aquel correspondiente a FOBAPROA. Al mismo tiempo, en ese período se incrementa marcadamente el crédito al consumo y el destinado a hipotecas, lo que expresa un cambio en el modelo de negocios de la banca privada.

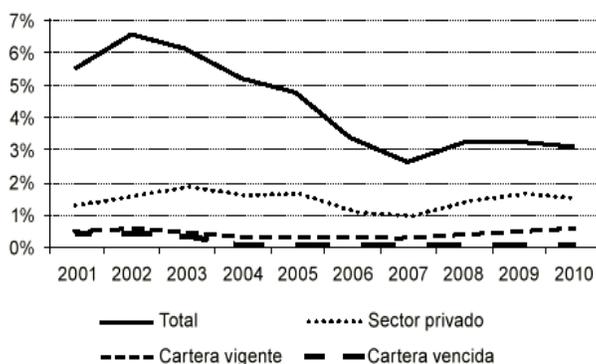
### Gráfica 8 Estructura de la cartera total de la Banca Privada

Cartera Total	100,0	100,0
• Comercial	29,7	46,2
• Créditos a entidades financieras	1,5	3,2
• Consumo	4,6	18,8
• Vivienda	12,2	17,4
• Créditos a entidades gubernamentales	16,0	14,7
• Créditos al FOBAPROA o al IPAB	30,8	0,0
Cartera Vigente	94,8	97,7
Cartera vencida bruta	5,2	2,3

Fuente: (Banxico, 2011)

Por su parte la banca de desarrollo, vista a nivel agregado, ha tenido un comportamiento relativamente estable en el financiamiento a las empresas dentro del muy bajo rango de medio punto del PIB en que se ubica. La cartera vencida de los créditos prácticamente ha desaparecido. Sin embargo, ello contrasta con la caída de más de tres puntos del PIB en el financiamiento total que ofrece la banca de desarrollo.

### Gráfica 9 Crédito de la banca de desarrollo como porcentaje del PIB 2001-2010.



Fuente: (Banxico, 2011)

A nivel agregado se observan algunos cambios en la banca privada y una constante en la banca de desarrollo en lo referido al financiamiento de la producción. En seguida se analiza la evolución de la implementación de los

programas específicos de las tres agencias públicas mencionadas para fomentar el financiamiento a las MIPYME.

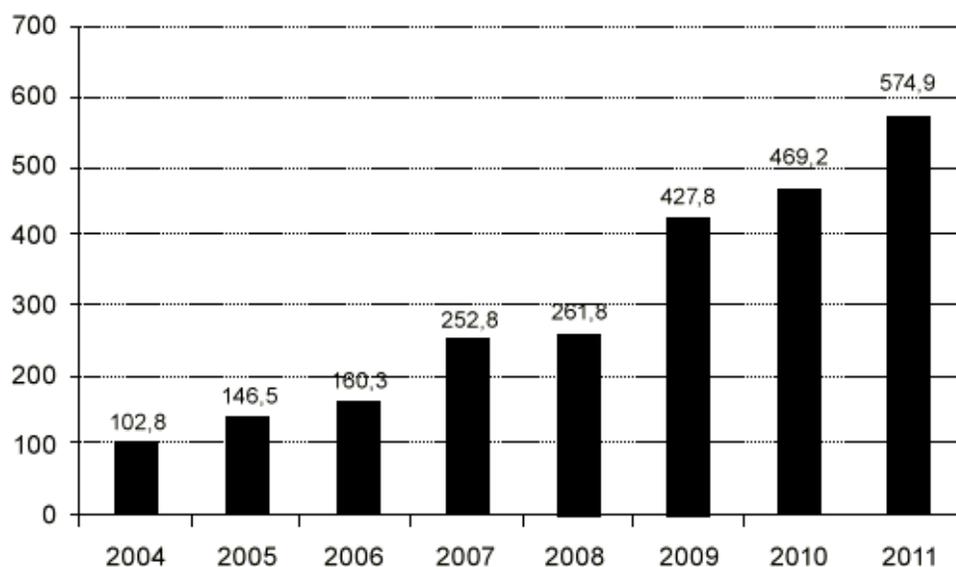
### 3.1.3.6. Subsecretaría de PYMES

La acción principal de esta agencia vinculada con el financiamiento a las MIPYME consistió en aplicar un programa de subsidios. Para ello se crearon tres fondos:

- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FANPYME).
- Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI).
- Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP).

En el año 2004 estos tres fondos se fusionaron para dar lugar al Fondo PYME, que a partir de entonces asumió la tarea de promover el desarrollo empresarial con un modelo integral.

**Gráfica 10 Evolución del presupuesto del Fondo PYME 2004-2011.**



Fuente: (AMSDE, 2011)

Pero este fortalecimiento del Fondo PYME está demandando una reingeniería de sus reglas de operación para simplificar la evaluación, dar mayor certidumbre en los tiempos de entrega de los fondos y simplificar el proceso de seguimiento y cierre de los proyectos (AMSDE, 2011). En lo que se refiere a la asignación de dicho fondo por parte de la Subsecretaría de PYMES, en el cuadro se hace una reseña de los programas, las convocatorias y los montos en el marco del Programa México Emprende que se detalla más adelante.

**Tabla 7 México Emprende: Programas, convocatorias y montos por segmento empresarial.**

	Jóvenes emprendedores	7 convocatorias por montos entre 1.500 y 35.000 dólares.
Emprendedores Promoción de emprendimientos	Incubadoras: 299 incubadoras tipo negocio tradicional y tecnología intermedia 11 incubadoras de tipo alta tecnología	7 convocatorias para incubadoras tradicionales (1.500 a 22.000 dólares); 7 para incubadoras de tecnología intermedias (1.500 a 100.000 dólares) y 6 para incubadoras de alta tecnología (1.000 a 370.000 dólares)
	Capital Semilla	Sin monto definido
Microempresas Apoyo a microempresas	Mi tortilla	3 convocatorias desde 600 a 33.000 dólares
	Franquicia	8 convocatorias desde 2.000 a 75.000 dólares
	Mi tienda	3 convocatorias desde 2.000 a 33.000 dólares
Pymes Consolidación de pymes	Sistema nacional de garantías	Sin montos definidos
	Programa emergentes	Sin montos definidos
	Asesoría financiera	3 convocatorias entre 1.000 y 3.000 dólares
	Intermediarios financieros no bancarios	2 convocatorias entre 900 y 74.000 dólares
	Proyectos productivos	Sin montos definidos
	Centro México Emprende	11 convocatorias desde 1.600 a 740.000 dólares
	Consultoría	5 convocatorias desde 3.000 a 19.000 dólares
Pyme-Jica	2 convocatorias desde 1.000 a 3.000 dólares	
Gacelas Pyme con tres años de actividad, 50 a 250 empleados 25% de crecimiento anual los últimos tres años en ventas	Fondo de Innovación y desarrollo tecnológico (Innovapyme)	7 convocatorias por entre 3.000 y 250.000 dólares
	Parques tecnológicos	1 convocatoria por 1,1 millón de dólares.
	Aceleradoras de negocios Seis aceleradoras nacionales y una aceleradora internacional	13 convocatorias desde 3.000 hasta 110.000 dólares
Tractoras Grandes empresas que desarrollan programas de pymes proveedoras y desarrollo de cadenas productivas; siete grandes empresas tractoras con 73 proveedores. Conjuntamente con Programa de Desarrollo de Proveedores PNUD	Centros Pyme Exporta	10 y 6 convocatorias desde 1.500 a 75.000 dólares
	Organismos de Comercio Exterior	10 y 6 convocatorias desde 1.500 y 75.000 dólares
	Impulsora de oferta exportable	10 y 6 convocatorias desde 1.500 y 75.000 dólares
	Empresas Tractoras	1 convocatoria por 75.000 dólares
	Empresas integradoras	4 convocatorias de entre 1.500 y 7.500 dólares
	Parques industriales	1 convocatoria por 1,1 millones de dólares
	Proyectos estratégicos	Sin monto definido
	Desarrollo sectorial	4 convocatorias desde 7.500 a 26.000 dólares
	Hecho en México	Sin monto definido

**Fuente: (AMSDE, 2011).**

La subsecretaría tiene otro gran número de programas, aunque en este trabajo se tratan aquéllos más relevantes para el mismo. En el marco de México Emprende, los programas están apoyados por un conjunto de productos que buscan ofrecer asistencia integral a los beneficiarios de los distintos niveles.

### **3.1.3.7. México Emprende, Esquema Operativo**

Este programa conforma un tejido complejo de segmentos y herramientas, apoyados en el Fondo PYME. Su complejidad y sus interacciones han dificultado la percepción por parte de las MIPYME de las distintas opciones que ofrece.

Inicialmente se habían creado las ventanillas de “primer contacto” instaladas en las dependencias de la Secretaría de Economía y en las cámaras empresariales. Sin embargo, con el objeto de facilitar el acceso a la información se habilitó, posteriormente, un portal de primer contacto donde se centraliza la información y se direcciona a los usuarios en los Centros México Emprende. En el ámbito de los emprendedores, el programa más relevante es el de incubadoras, con una tipología en la que se distinguen los negocios tradicionales, los de tecnologías intermedias y los de alta tecnología; los últimos son los que menos participan en el total. Según datos del Sistema Nacional de Incubadoras, en 2007 había 324 incubadoras, tenían 82 proyectos de incubación y con ellos se esperaba generar 897 empleos. Este programa habría contribuido a generar 10.000 nuevas empresas, entre 2004 y 2006 (OCDE, 2007) y a prolongar el periodo de vida de las mismas, ya que 70% sobrevivió a los dos años de existencia. En mayo de 2011, la Secretaría de Economía pactó con cuatro bancos para que éstos otorgaran créditos a las empresas incubadas por el Instituto:

- Financiamiento
- Capacitación

- Comercialización
- Gestión
- Innovación
- Tractoras
- Gacelas
- Pequeñas y Medianas
- Microempresas
- Emprendedores
- Desarrollo de Proveedores
- Aceleradoras de Empresas
- Centro México Emprende y Franquicias
- Programa Nacional de Microempresas
- Incubadoras
- Diseño de Política Pública de la Secretaría de Economía
- Segmentos
- Banca de Desarrollo

Politécnico Nacional y el Tecnológico de Monterrey, introduciendo un cambio relevante en el financiamiento. Los apoyos otorgados son distintos según los tres tipos de proyectos; a los de alta tecnología se les otorga hasta 130.000 dólares en un plazo máximo de cuatro años. Estos créditos están respaldados por el fondo de garantías de la secretaría.

En el segmento de microempresas se han implementado los programas de Franquicias, Mi Tienda y Mi Tortilla.

En el ámbito de las PYMES existen cinco programas:

1. **Consultores Financieros**, mediante los cuales se apoya a aquellas empresas sujetos de crédito para que tengan acceso al financiamiento.

2. **Programa de Garantías**, cuyo objetivo es inducir el otorgamiento de crédito a las pymes por parte de la banca, en operaciones coordinadas entre la Secretaría de Economía, los gobiernos estatales y municipales, la banca de desarrollo, la Banca Múltiple, e intermediarios financieros especializados y otros organismos.
3. **Programa de Intermediarios Financieros Especializados**, que ofrecen canales de financiamiento en diversos nichos de mercado, según su experiencia y conocimiento en las operaciones con MIPYME y emprendedores, brindando una atención personalizada
4. **Programa de Proyectos Productivos**, que busca atender las demandas específicas de los sectores industrial, comercial y de servicios, a través del Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (FOPRODE) orientado a fomentar e integrar cadenas productivas que fortalezcan la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas.
5. **Programa de Capacitación y Consultoría Empresarial**, dirigido a promover el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos y al desarrollo de la competitividad empresarial.

En lo que se refiere a las políticas para impulsar la innovación en las pymes, para las empresas gacelas, que son aquéllas que crecen más del 25% durante tres años, se destaca el Fondo de Innovación, del Fondo Pyme, que es un programa constituido conjuntamente con el CONACYT para promoverá este tipo de empresas, respetando una cierta equidad en la distribución de los apoyos entre los distintos tamaños de firmas. Más adelante, al analizar las actividades de CONACYT para apoyar la innovación en las pymes, se analiza este fondo y sus programas.

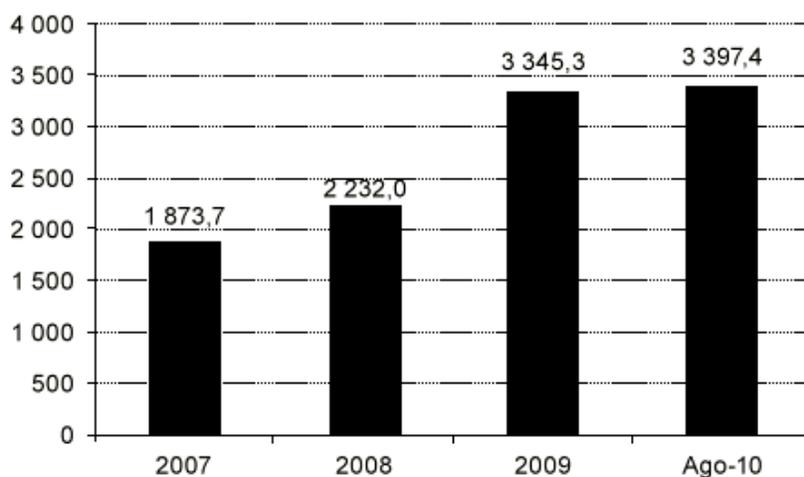
### **3.1.3.8. Nacional Financiera (NAFIN)**

Nacional Financiera (NAFIN) es el principal agente para operar las políticas de promoción del financiamiento para las PYMES. Para ello desarrolla un conjunto de programas que pueden ser agrupados en fomento y banca de inversión.

En el segmento de fomento, el primer gran programa es el de Cadenas Productivas, que consiste en un mecanismo de factoraje electrónico operado a través de una plataforma en Internet. Participan empresas grandes y entidades de gobierno con bajo riesgo de crédito, las pymes que son sus proveedores, un conjunto de bancos, dispuestos a descontar a los segundos las facturas expedidas por los primeros, y NAFIN que arbitra el proceso. La operación consiste en que la gran empresa u entidad gubernamental registra en el sistema las facturas que debe pagar a las pymes; éstas pueden decidir descontarlas con algunos de los bancos participantes, eligiendo entre aquellos que ofrecen las mejores tasas. Esto se hace de manera electrónica y el banco carga inmediatamente el monto del descuento de la factura en la cuenta bancaria de la PYME. Así, la empresa dispone de liquidez en un proceso ágil de descuento de facturas. Hacia fines de 2010 estaban registrados en el programa 39 intermediarios financieros, 68.000 proveedores y se realizaron 10.000 transacciones diarias por un valor promedio del orden de 80 millones de dólares.

Este programa se complementa con el de compras de gobierno mediante el cual además del descuento de facturas, las PYMES obtienen financiamiento de contratos y cartas de crédito. En esta iniciativa se han operado 94.000 con un valor acumulado del orden de 3.300 millones de dólares.

**Gráfica 11 Saldos de operación de cadenas productivas, 2007-2010.**



Fuente: (Nafin, 2013)

El segundo gran programa para impulsar el financiamiento de las pymes es el de Garantías y Crédito Inducido, donde NAFIN comparte el riesgo crediticio con la banca comercial. Opera con base en la oferta de garantía pública para las pymes, para créditos bancarios o de intermediarios financieros no bancarios (IFNB) con cargo al pago de una comisión. Este programa de garantías se constituyó a partir de un fideicomiso operado por NAFIN con capital propio, independiente de la institución aunque cuenta con una línea de crédito de ésta, que asegura su operación en caso de agotarse los fondos de capital. Junto con ello existen fondos de contragarantías constituidos con aportaciones de la secretaría de Economía, los gobiernos de los estados y particulares, con los que se respalda el fondo de garantía de NAFIN ante posibles pérdidas por castigos, depreciaciones, entre otros. Estos fondos de contragarantía eligen a qué programas de garantía ofrecen cobertura con cargo a una comisión.

El programa de Garantías de NAFIN opera en dos modalidades:

1. La primera denominada *Pari Passu* (en igual de condiciones) consiste en una cobertura del total de la cartera por valores que en general

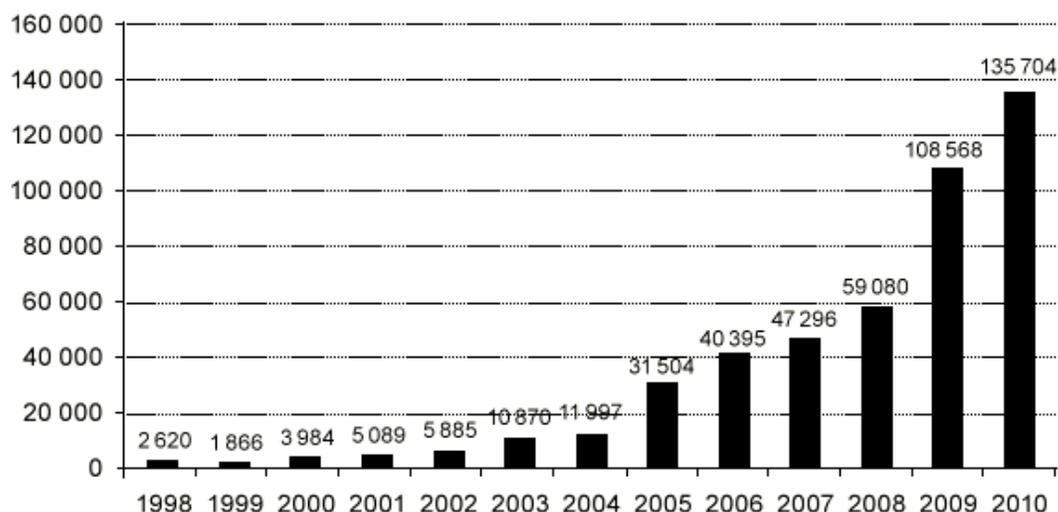
corresponden al 50% de la misma. El riesgo se estima de acuerdo a los cálculos de pérdidas esperadas que determina la institución financiera; esto es lo que NAFIN garantiza. Se relaciona principalmente con productos empaquetados y el financiamiento a sectores empresariales (máximo 1.250.000 dólares) y especializados (máximo 850.000 dólares); opera por medio de subastas convocadas por NAFIN en las que los intermediarios concursan con base en tasas y condiciones.

2. La otra modalidad es la de Primeras Pérdidas y se orienta a las carteras en las que los bancos tienen mayor experiencia y por lo tanto pueden estimar mejor sus riesgos. En ese caso la garantía NAFIN opera solo en 5% de la cartera según el cálculo de pérdidas estimadas y cubre los primeros incumplimientos de pago que registre el portafolio hasta por el monto de los recursos reservados. Esta segunda modalidad tiene mejores condiciones en el precio de garantía.

Entre las opciones de productos figura el Crédito Pyme, que consiste en la oferta de garantía para los créditos a las pymes por montos inferiores a 250.000 dólares, en los que aplica una tasa subsidiada para la garantía.

El programa funciona con base en un macro proceso que determina los pasos desde la definición del producto hasta la recuperación de la garantía, operado electrónicamente.

**Gráfica 12 Número de empresas apoyadas con programas NAFIN 1998-2010**



Fuente: (Nafin, 2013)

El impacto por apalancamiento en crédito bancario provocado por el uso de las garantías, que se identifica como “crédito impulsado”, estaba en el orden de los 6.000 millones de dólares, medido por el saldo, en enero de 2011; fue operado por 47 intermediarios financieros bancarios y no bancarios, los cuales ofrecen más de cien productos para las PYMES. En cuanto a la cartera de productos de NAFIN dirigidos a las pymes, en diciembre de 2010, para el crédito directo había un saldo del orden de 3.900 millones de dólares; para cadenas productivas de 4.000 millones y para garantías del orden de 6.000 millones de dólares. Esto último significa cuatro veces el monto de los fondos de garantía aplicados en 2006. Como resultado del programa de garantías, se produjo un aumento del crédito inducido que otorga la banca a las MIPYMES; en esa cartera es cada vez mayor el peso de los créditos otorgados con garantía NAFIN.

En términos de crédito acumulado, el total del crédito otorgado por NAFIN pasó de 2.700 millones de dólares en 2001 a 35.000 millones en 2009, siendo 85% de ello asignado a pymes.

El crédito inducido se ha orientado mayoritariamente a las micro y pequeñas empresas (86%), aplicándose principalmente en los sectores de comercio y servicios (75%), con montos donde predominan créditos en un rango de 80.000 a 300.000 dólares (75%) lo que apunta a PYMES, destinados mayoritariamente a capital de trabajo (83%).

El segundo gran conjunto de programas de NAFIN para financiamiento de pymes se refiere a la banca de inversión. Para ello se identificaron, de manera general, los grandes segmentos en el ciclo de desarrollo de un proyecto por parte de una PYME, asignando a cada uno de ellos, estimaciones de tiempo y monto de capital requerido por la empresa. Esto se esquematiza en el gráfico:

**Tabla 8 Capital requerido.**

Etapa	I.&D	II. Inicio	III. Etapa Temprana	IV. Crecimiento	V. Consolidación
Tiempo de operación	(-1.5-0 Años)	(0-1.5 Años)	(1.5-3 Años)	(3-5 Años)	Arriba de 5 Años
Capital requerido (\$ pesos)	4.03M-0.14MDD Capital Ángel	0.14MDP-0.48MDD Capital Semilla	4.48MDP-4.03MDP Capital de Desarrollo	4.03MDD-19.23MDD Capital de Expansión	19.2MDD-40.3MDD Consolidación

**Fuente: (Nafin, 2013)**

En este proceso NAFIN ha desarrollado dos programas relacionados con el aporte de capital a las PYMES.

El primero es el Programa Emprendedores, iniciado en 2004, a partir de una alianza con CONACYT. Su objetivo es apoyar con capital, en la etapa pre comercial, mediante una inversión conjunta donde el Programa Emprendedores se compromete a una presencia de cinco años en la empresa y requiere participar en el consejo de administración de la misma. Para ello la empresa debe estar formalmente constituida, tener la validación del CONACYT del mérito tecnológico del proyecto y del modelo de negocios para su desarrollo.

La aportación de capital se aplica tanto a capital de trabajo como a la compra de activos fijos. De acuerdo a la información disponible para 2009, este programa había revisado 295 propuestas para finalmente apoyar 25 proyectos, con base en inversiones privadas individuales, de capital de riesgo o de capital privado. El patrimonio del fondo bordeaba los 20 millones de dólares ese año.

- Familia
- Amigos
- Gobierno
- Capital Semilla (Seed Capital)
- Capital de riesgo (venture capital)
- Capital privado (Private Equity)

El segundo programa para apoyar a las pymes en la etapa de crecimiento es el Fondo de Fondos, nombre comercial de la empresa denominada Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, sociedad anónima de capital variable, formada por NAFIN, otros bancos de desarrollo y fondos privados.

Como su nombre lo indica, se trata de un fondo de fondos de capital privado, creado en 2006 por la banca de desarrollo para invertir en fondos de capital privado o de riesgo con el objetivo de desarrollar un mercado de capital de riesgo en el país. Para ello, administra capital de riesgo público y privado y desarrolla mecanismos de salida para las inversiones. Los accionistas de este fondo son NAFIN, Bancomext, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) y el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR). Cuenta con un patrimonio de 44 0 millones de dólares y opera con un multiplicador de nueve a uno, en razón de su estrategia de invertir en diversos fondos de capital de riesgo privados. La inversión de cartera es de 335 millones de dólares en 25 fondos, 8 sociedades de capital (SINCA) y 7 inversiones directas. Esto ha significado la promoción de 115 empresas, que generan 28.000 empleos directos,

con un tamaño medio de empresa de 243 trabajadores, por lo que se trata de apoyo a empresas medianas. La política de inversión busca rentabilidad en fondos de capital privado con administradores profesionales y un mínimo de capital de 12 millones de dólares y una participación minoritaria de hasta 35 % del capital del fondo. El portafolio de inversiones se aplica en 18 fondos nacionales y extranjeros.

### **3.1.4 Innovación y Tecnología**

Indudablemente cuando hablamos de innovación y tecnología tenemos que voltear al proyecto educativo nacional. Así como a los incentivos que estimulen esta parte de la MIPYMES y lo relativo a la conciencia ambiental, pues muchas de estas tecnológicas y procesos de las empresas derivan en la necesidad de ver el impacto ambiental que generan.

De una manera breve se hará un acercamiento al proyecto educativo por ser coyuntural en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y ver de donde estamos partiendo para poder hablar de ciencia y tecnología en pro de la pymes mexicanas, y por otra parte como hemos hecho en todo el tratamiento documental observar que perspectiva y recomendaciones dan los organismos internacionales, así como; las herramientas claves para poder proyectar las PYMES en México.

El sistema educativo mexicano ha crecido a paso acelerado, desde los poco más de 3 millones de estudiantes con los que contaba en 1950 a los más de 30 millones del año 2000. En la actualidad, la escolarización de los niños entre 5 y 14 años de edad es casi universal. Asimismo, se ha avanzado para garantizar que los jóvenes terminen la escuela. La proporción de estudiantes con estudios de secundaria aumentó del 33% en 2000 al 42% en 2005, reduciéndose también el diferencial de desempeño de los estudiantes mexicanos con el del resto de países de la OCDE. Este avance se produjo a pesar de un contexto de restricción presupuestaria y crecimiento acelerado de la población en edad escolar, con una proporción considerable de la misma (15%) viviendo con menos de 2 dólares diarios (OCDE, 2008). Pese a la mejoría, siguen existiendo retos importantes. Los

resultados del Programa Internacional de Evaluación de Alumnos (PISA) de la OCDE muestran que un número excesivo de estudiantes no cuenta con las competencias y los conocimientos necesarios. Uno de cada dos alumnos de 15 años de edad no alcanzó el nivel de capacidades básicas de PISA (nivel 2), mientras que el promedio de la OCDE fue de 19.2%. Sólo 3% de los estudiantes mexicanos alcanzó los niveles más altos (5 y 6), que significa contar con la capacidad de identificar, explicar y aplicar conocimientos científicos de manera consistente en una variedad de situaciones complejas de la vida cotidiana.

- **Educación Preescolar** México debería implantar la educación obligatoria desde los 3 años. Debería también asegurar la calidad de la educación temprana y del cuidado de los niños, especialmente mejorando las calificaciones del personal y la pedagogía. Además, se debe ejercer plenamente la autonomía local para responder a las necesidades locales, asegurando la participación de los padres y las comunidades.
- **Educación Primaria Y Secundaria** Para mejorar la educación, México puede aprender de las mejores prácticas en otros países con alto rendimiento estudiantil. En estos países se establecen planes de estudio, normas y mecanismos de evaluación a nivel nacional o estatal, pero se delega una autonomía sustancial y discreción para determinar la mejor manera de ayudar a sus estudiantes. Los criterios de evaluación se centran en los logros, en la equidad y en la calidad.
- **Educación Vocacional Y Capacitación** El sistema mexicano de educación vocacional y capacitación tiene muchas fortalezas, entre las que destacan las iniciativas que ofrecen oportunidades de aprendizaje en zonas remotas y para estudiantes con riesgo de abandonar sus estudios; abundan los casos de exitosa integración profesional en el mercado de trabajo y excelentes ejemplos de colaboración entre las industrias y las escuelas profesionales locales. Sin embargo, también enfrenta retos. Por ejemplo, podría ampliarse y mejorarse el modelo de prácticas profesionales. También existe mucho margen de mejora en materia de calidad docente,

especialmente en lo relativo a la preparación del profesorado. El sistema podría asimismo beneficiarse de una mejor organización de la certificación vocacional y de una mayor incorporación de las experiencias más recientes en el diseño de nuevas políticas. Existe una clara voluntad para afrontar estos retos, que se evidencia con las numerosas iniciativas recientemente lanzadas. Sin embargo, queda amplio margen de mejora en cinco aspectos concretos:

- ✓ En primer lugar, México necesita integrar un mecanismo coherente de consulta entre empresariado y centros educativos en su sistema de educación vocacional.
  - ✓ Segundo, deberían introducirse normas mínimas de calidad para los contratos de prácticas profesionales con la finalidad de ampliar la capacitación en el lugar de trabajo.
  - ✓ Tercero, los profesionales de la educación vocacional deberían recibir capacitación pedagógica antes o inmediatamente después de ingresar en el gremio.
  - ✓ Cuarto, México podría explorar opciones para desarrollar un sistema de certificación vocacional a nivel nacional.
  - ✓ Quinto, es necesario desarrollar la capacidad de análisis y el uso de información sobre las necesidades y los vínculos con el mercado laboral con la finalidad de orientar el diseño de políticas futuras y mejorar la toma de decisiones.
- 
- **Educación Terciaria** La educación terciaria constituye una de las claves en la modernización de México dada su capacidad de dotar al país del capital humano necesario para crecer de manera sostenida, alcanzar una mayor integración social y desarrollarse plenamente. Durante los últimos 50 años, el acceso a la educación terciaria ha pasado del 1% al 26.2% en el grupo de jóvenes entre 19 y 23 años de edad. A pesar de este aumento, el nivel de formación terciaria en el conjunto de la población es todavía muy inferior

al promedio de la OCDE, pues alcanza al 19% de la población entre 25 y 34 años de edad (en comparación con un 35% en el promedio de la OCDE) y tan sólo al 9% de los que se encuentran entre los 55 y los 64 años (en comparación con un 20% en el promedio de la OCDE). El gasto en educación en el nivel terciario creció un 78% entre 1995 y 2006. Sin embargo, dado que el volumen de matriculados creció también con mucha rapidez (61%), el gasto por estudiante sólo aumentó un 10%. El presupuesto público cubre prácticamente el total del gasto nacional en educación terciaria, lo que plantea importantes problemas de equidad ya que una proporción importante de este gasto beneficia a un grupo reducido de la población, por lo general de mayor ingreso. No obstante, el apoyo público se justifica ya que busca facilitar el acceso de los menos favorecidos por medio de créditos y becas. Sin embargo habría que asegurarse de que estos apoyos se dirijan a quienes verdaderamente los necesitan. Por esta razón, la reforma del financiamiento de la educación terciaria debería incluir tres medidas fundamentales: evaluar si el equilibrio actual de distribución de costos es sostenible y refleja adecuadamente la importancia relativa de los beneficios sociales de la educación terciaria; mejorar la transparencia de la asignación de fondos a las instituciones y hacerla más congruente con la estrategia global de educación terciaria; y ampliar significativamente el sistema de apoyo a los estudiantes de bajos recursos.

#### Recomendaciones clave de la OCDE:

- Mejorar los programas de formación y capacitación del profesorado, así como el proceso de asignación de personal docente a las escuelas y el enfoque global de la carrera de maestro. Estos cambios deben acompañarse de un sistema de evaluación bien diseñado y rigurosamente implementado.

- Facilitar la capacitación docente para ayudar a mejorar su desempeño, con mecanismos de desarrollo profesional que garanticen que las mejoras sean aplicables en la práctica.
- Fortalecer la gestión y el financiamiento de las escuelas, factor clave para el logro de resultados educativos adecuados y de niveles académicos altos.
- Crear un sistema coherente de educación vocacional y capacitación que ponga el acento en la calidad docente, una mejor certificación de los conocimientos y un mecanismo unificado de consultas con el empresariado para facilitar las prácticas laborales.
- Revisar el financiamiento de la educación terciaria, evaluando el equilibrio entre costos públicos y beneficios sociales, mejorando la transparencia de la asignación de fondos a las instituciones y ampliando los mecanismos de apoyo a los estudiantes y su equidad.

#### **3.1.4.1 Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)**

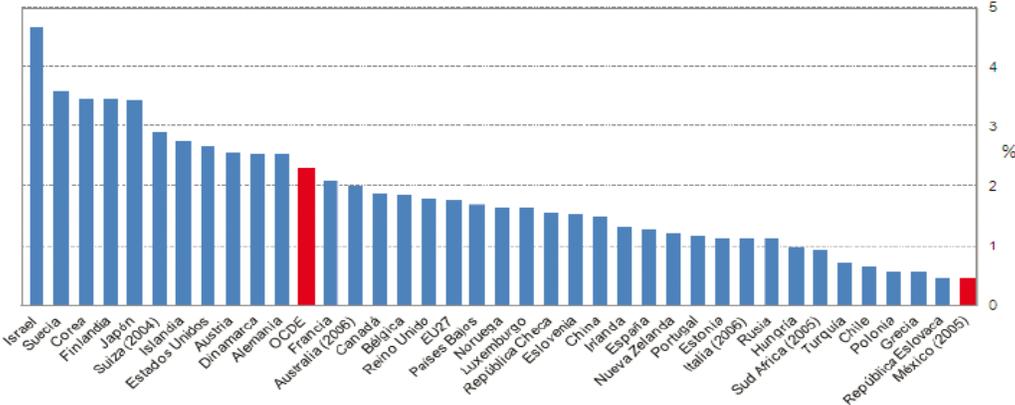
México ha realizado inversiones insuficientes en ciencia, tecnología e innovación. Como resultado, el crecimiento potencial de su economía es inferior al necesario para alcanzar el nivel de otros países y lograr una competitividad comparable a la de otras economías emergentes. De acuerdo con todos los indicadores disponibles, el nivel general de la innovación en México es realmente bajo, no solamente en comparación con otros países de la OCDE, sino también con las economías emergentes más dinámicas. El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB sigue siendo inferior al 0.5%, en contraste con un promedio superior al 2% en la zona OCDE y cercano al 1.5% en China. México debería aprovechar plenamente sus considerables recursos para impulsar un desarrollo basado en el conocimiento, y aprovechar sus activos en la materia que incluyen polos de excelencia en la educación superior y la investigación científica,

un acervo considerable de técnicos e ingenieros altamente calificados, una rica cantera de emprendedores y, sobre todo, una población muy joven.

**3.1.4.2. Innovación, Ciencia Y Tecnología**

Los bajos niveles de innovación en México pueden atribuirse a la existencia de un marco poco propicio y a deficiencias en la gobernabilidad del sistema mexicano de innovación. Esto explica la persistencia de un nivel insuficiente de inversión tanto pública como privada en la materia. El nivel de competencia sigue siendo bajo en sectores estratégicos para la innovación como las telecomunicaciones, la producción y distribución de energía y el transporte. Es indispensable mejorar las capacidades del capital humano a todos los niveles y en todos los sectores de la economía. Las nuevas empresas basadas en tecnologías deben tener mejor acceso al financiamiento privado. Aún persisten muchas barreras reglamentarias que obstaculizan la actividad empresarial, y las deficiencias en materia de gobierno corporativo reducen los incentivos para promover la actividad innovadora.

**Gráfica 13 Intensidad de IyD 2007.**



**Fuente: (OCDE, 2009)**

Por ello la OCDE recomienda hacer un esfuerzo por mejorar la gobernabilidad del sistema de innovación, garantizando un orden claro de prioridades y una

implementación eficiente. Este esfuerzo debe incluir: una mejor coordinación entre las secretarías de Estado y las agencias responsables de la elaboración y aplicación de las políticas; una evaluación más sistemática y mejores mecanismos para incorporar los resultados de la evaluación en el diseño de políticas y la asignación de recursos; y una mayor descentralización de las políticas de fomento a la innovación. Todo esto debe ir acompañado de un esfuerzo paralelo orientado a fortalecer la capacidad institucional, financiera y de infraestructura de las diferentes regiones, con el fin de que puedan elaborar y aplicar sus propias estrategias.

México debería realizar esfuerzos presupuestarios para apoyar la inversión en IyD e innovación, introduciendo reformas orientadas a garantizar una mayor eficiencia del gasto: una mayor dependencia de apoyos directos, en lugar de incentivos fiscales; la simplificación y reestructuración de los sistemas de ayuda directa; y la ampliación de los programas con el fin de mejorar las sinergias entre la IyD pública y privada en áreas prioritarias, como salud, energía, gestión del agua, suministro de alimentos, entre otros.

#### **3.1.4.3. El Sector De Las Telecomunicaciones En México**

El sector de las telecomunicaciones es un buen ejemplo de cómo la falta de competencia obstaculiza el desarrollo de la infraestructura de innovación en México y dificulta la difusión de las innovaciones en el resto de la economía y la sociedad. Pese a las mejoras de los últimos años, México sigue siendo uno de los países de la OCDE con la infraestructura de telecomunicaciones más atrasada, y con los precios de los servicios telefónicos más elevados.

La introducción de reformas para aumentar la competencia en el sector es un imperativo para estimular la innovación, el crecimiento y la competitividad de la economía mexicana. El desarrollo de infraestructura de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) será particularmente beneficioso para las

PYMES, cuyo papel en la economía mexicana es vital, pues representan aproximadamente el 99% de las empresas, pero se ven afectadas por un acceso inadecuado a la tecnología y una baja participación en las redes de conocimiento.

La densidad de banda ancha en México es la segunda más baja de los países de la OCDE y la velocidad de descarga sigue siendo lenta como resultado de la inversión insuficiente en infraestructuras. Esta debilidad del sector de las telecomunicaciones guarda estrecha relación con la insuficiente competencia en el sector y un régimen de inversión relativamente restrictivo que, en el caso de la telefonía fija, impone límites a la propiedad extranjera. Por otra parte, el desarrollo de una competencia eficaz se ve dificultada por el uso abusivo del derecho de amparo, ya que las empresas recurren a procedimientos judiciales para poner trabas a la aplicación de las decisiones de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), el organismo regulador de las telecomunicaciones, y de la Comisión Federal de Competencia.

México tiene algunos de los servicios de banda ancha más caros de la OCDE y las velocidades y los servicios existentes son inferiores a los disponibles en otros países. La siguiente gráfica muestra el promedio (y la media) de los precios correspondientes a un megabit por segundo. Los precios pagados por los abonados mexicanos son muy superiores a los de otros países de la OCDE.

Las reformas del marco normativo pueden contribuir a facilitar la entrada de nuevos participantes en el mercado y estimulan la competencia. Por ejemplo, el acceso no discriminatorio de terceros a las redes mediante la desagregación del bucle local (local loop unbundling, LLU) y el aumento de operadores en la red móvil virtual podría tener un efecto importante en la competencia de precios. En México, los precios de interconexión son altos, la interconexión se ofrece en puntos que no siempre son técnicamente eficientes y hay dificultades para aplicar sanciones por violaciones de interconexión.

#### Recomendaciones clave de la OCDE:

- Mejorar el marco de condiciones para la innovación, mediante la inversión en capital humano a todos los niveles y en todos los sectores de la economía.
- Reducir los obstáculos normativos y financieros para la actividad empresarial y mejorar la gobernabilidad de las entidades del sector público.
- Mejorar la gobernabilidad del sistema de innovación mediante una mejor coordinación entre los ministerios y organismos, una evaluación más sistemática y la descentralización de la política de innovación.
- Mejorar el acceso de las PYMES a las nuevas tecnologías, así como su participación en las redes de conocimiento.
- Apoyar la inversión en I+D e innovación, introduciendo reformas que garanticen una mayor eficiencia del gasto, en particular mediante el fomento de la colaboración público-privada en áreas prioritarias.
- Promover la competencia para aumentar la innovación en todos los sectores y el desarrollo de las infraestructuras esenciales, en particular en las industrias de redes.
- Eliminar los límites a la inversión extranjera y a la propiedad de la infraestructura de telecomunicaciones por línea fija y en el sector de los servicios; permitir el acceso no discriminatorio de terceros a las redes y reformar el marco de interconexión.

#### **3.1.4.4 Medio Ambientes Y Crecimiento Verde**

Desde la Evaluación del Desempeño Ambiental de México realizada por la OCDE en 2003, el país ha tomado importantes iniciativas para mejorar su política medioambiental y su marco institucional. Se han realizado notables avances, por ejemplo, con el fortalecimiento de las medidas de reducción de la contaminación

del aire a partir de fuentes móviles y la introducción de políticas proactivas en el ámbito de la protección de la naturaleza y la diversidad biológica. Sin embargo, México debe profundizar aún más la integración de los aspectos medioambientales en sus políticas nacionales y sectoriales, para encaminarse hacia un crecimiento verde.

#### **3.1.4.5. Cambio Climático**

México no está incluido en la lista del Anexo I del Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), y como tal no está sujeto a límites de emisiones definidos con arreglo al Protocolo de Kioto. No obstante, México fue uno de los primeros países no adheridos a Kioto que adoptó la fijación de un objetivo similar. En 2008, anunció una disminución del 50% de las emisiones nacionales para 2050 en relación con los niveles de 2000. El país también adoptó en 2009 un Plan Especial sobre Cambio Climático que incluye una serie de acciones para alcanzar una reducción anual de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de 51 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>e (-8%) en 2012. Estas emisiones han crecido más del 40% desde los niveles de 1990, en gran medida como consecuencia del transporte por carretera y la producción basada en combustibles fósiles. (CMNUCC, 2008).

México ha desempeñado un papel de “puente” entre los países adheridos y los no adheridos al protocolo de Kioto, y acogerá la próxima Conferencia de las Partes del CMNUCC (COP16) a finales de 2010. México también apoyó el Acuerdo de Copenhague con la promesa de reducir las emisiones de GEI en 2020 hasta un 30% respecto al nivel actual si recibe una ayuda financiera y tecnológica adecuada por parte de los países desarrollados. El reciente proyecto de Ley General de Cambio Climático (marzo de 2010) establecerá los mecanismos que garanticen una planificación y una cooperación coherentes entre las diferentes secretarías y el gobierno. El proyecto de ley propone fijar reglas operativas para un Fondo Verde Mexicano, encaminado a canalizar los recursos económicos nacionales e

internacionales para las acciones destinadas a la mitigación y a la adaptación, y a establecer las bases técnicas y jurídicas para un plan nacional de mercado de emisiones con miras a fomentar la eficacia energética.

#### **3.1.4.6. Crecimiento Verde**

Lograr un crecimiento verde en México requerirá una mayor coherencia en las políticas tributaria, energética, de transporte y de agricultura, en el contexto del Programa Marco para el Crecimiento Verde. Mejorar la eficacia en las industrias estatales de electricidad y petróleo constituye un elemento clave para alcanzar los objetivos de reducción de emisiones de GEI. México dedica cuantiosos recursos a los subsidios a la energía, mientras que los ingresos por concepto de impuestos ambientales son bajos, debido, en parte, a los subsidios a la gasolina y el diesel. En 2008, México presentó ingresos fiscales negativos por gasolina y diesel y, al igual que en 2010, la tasa impositiva fue negativa. Los subsidios a la energía fomentan un mayor consumo energético y desalientan las inversiones en eficacia energética, además de contrarrestar los esfuerzos encaminados a disminuir las emisiones de GEI. Hay una tendencia internacional a dismantelar estos subsidios.

La política mexicana de mantener constantes los precios de la gasolina en términos reales y los subsidios para el consumo energético de los hogares deberá ser revisada, puesto que beneficia principalmente a los grupos sociales más favorecidos. Se logran mayores impactos en los sectores más pobres mediante transferencias sociales directas. La eliminación de los subsidios perjudiciales para el medio ambiente permitirá una asignación de recursos más razonable y será positiva para éste. También es necesario impulsar un marco legal que favorezca la inversión privada en sectores económicos respetuosos del medio ambiente. Pese a los esfuerzos para mejorar la coordinación, los imperativos políticos y económicos han obstaculizado los progresos de eliminación de los subsidios dañinos para el medio ambiente.

#### **3.1.4.7. Gestión Del Agua**

El financiamiento para la gestión hídrica y la infraestructura en México ha experimentado un crecimiento espectacular, aumentando un 137% entre 2003 y 2008. Esto ha contribuido a la consecución de este Objetivo de Desarrollo del Milenio por parte del país. Sin embargo, México sigue a la zaga en lo relativo a la aplicación de las leyes sobre el vertido de aguas residuales y su tratamiento municipal e industrial. El país cuenta con un marco político bien desarrollado para la gestión de los recursos hídricos, pero su nivel de implementación es irregular desde un punto de vista institucional y financiero. Es necesario aplicar mejoras profundas para incrementar la participación de los usuarios en el financiamiento de la gestión del agua y en el cobro de los costos por servicios de irrigación. La sostenibilidad financiera de las agencias que gestionan las cuencas de los ríos debe mejorarse mediante planes financieros estratégicos que combinen los subsidios públicos y los recursos obtenidos de los usuarios.

#### **3.1.4.8. Naturaleza Y Diversidad Biológica**

La conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica constituirán un factor fundamental para facilitar el crecimiento verde. México es uno de los países con mayor diversidad biológica de nuestro planeta, por lo que sus políticas proactivas en este terreno constituyen un ejemplo para el resto de países. El país ha incrementado su financiamiento para gestionar las zonas protegidas, que cubren el 11.5% del territorio nacional (frente al 8.6% en 2000). La aplicación de instrumentos económicos podría ampliarse también a otras áreas de manejo de recursos naturales.

Recomendaciones clave de la OCDE:

- Analizar y revisar los instrumentos fiscales desde una perspectiva medioambiental y económica, especialmente para eliminar los subsidios perjudiciales para el medio ambiente que todavía existen.
- Aumentar la utilización de instrumentos económicos, por ejemplo el cobro al usuario por el agua y los servicios de saneamiento, las tasas de acceso a las zonas protegidas y el comercio de emisiones de carbono.
- Fortalecer la aplicación y el cumplimiento de la ley, incluyendo la persecución de la caza furtiva, la explotación ilegal de los bosques y los vertidos de aguas residuales, gracias entre otras medidas al aumento del número de inspectores.
- Mejorar el tratamiento de las aguas residuales (tanto municipales como industriales), donde se observa un retraso en relación con los demás países de la OCDE.
- Mejorar la aplicación de las leyes de protección ambiental.
- Seguir progresando en la integración de los aspectos medioambientales en la agricultura, la energía, el transporte y otras políticas sectoriales

### 3.1.5 Cultura Empresarial

***Las empresas deben tomar en cuenta no sólo el incremento de las ventas, sino cómo mantenerlas y generar utilidades.*** (CONTPAQi, 2011).

La mínima cultura empresarial que prevalece entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México provoca que 80% de ellas desaparezca en su primer año de vida, señala la empresa desarrolladora de software empresarial Contpaqi (CONTPAQi, 2011).

Refiere que de acuerdo con estudios de mercado, 43% de estos negocios muere por errores administrativos y desconocimiento del mercado; 24% por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales y 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza.

"En un entorno económico difícil y con nuevas obligaciones fiscales que duplicarán el trabajo de empresarios y sus contadores las MIPYMES deben contar con información oportuna para la toma de decisiones y tener control de indicadores importantes como la contabilidad, proveedores, clientes, inventarios y declaración de impuestos", explica la compañía. (CONTPAQi, 2011)

Por ello, este tipo de empresas deben tomar en cuenta no sólo el incremento de las ventas sino cómo mantenerlas y generar utilidades, facturar oportunamente e identificar los productos más vendidos y cuáles son los clientes que generan mayor utilidad.

Señala que la actualización de cuentas por cobrar de acuerdo con el monto, antigüedad de saldos, vendedor y cliente, así como realizar pronósticos de cobranza por fecha y compromiso, ayudará a no tener problemas de flujo de efectivo. Es importante que los empresarios hagan un presupuesto para conocer los gastos por concepto, área, proyecto y línea de negocio; lo cual se debe sumar al cálculo del monto correcto de impuestos a pagar para evitar multas por este concepto. (pymempresario, 2013)

"Ocho de cada 10 proyectos de jóvenes emprendedores fracasan en los primeros tres años por falta de visión empresarial, aseguró la asociación Emproyecto México" (pymempresario, 2013).

"Sólo dos de cada 10 jóvenes que ingresan a una incubadora al cabo de tres años tienen una empresa viable, lo que nos lleva a concluir que no son suficientes los conocimientos administrativos que adquieren de la universidad ni los conocimientos técnicos que les brinda una incubadora", expresó Miguel Melgarejo

Barba, director de la asociación civil Emproyecto México. Hace falta inculcar al joven emprendedor valores y una cultura empresarial para hacer que sus negocios sean viables, pues las incubadoras sólo aportan técnicas para desarrollar sus proyectos y olvidan inculcar estos principios.

"Se requiere sembrar en los jóvenes valores como la competitividad, la innovación, la responsabilidad social, el uso de las tecnologías de la información, el respeto del medio ambiente, que no están arraigados en el joven y que en la universidad ni en una incubadora se inculcan", dijo el director de Emproyecto México.

Hace falta asesoría y entrenamiento al joven emprendedor para desarrollar no sólo la idea de negocio, sino el cambio que requiere para dar el salto mental para ser empresario.

Por esta razón, agregó, Emproyecto México ha lanzado un programa para enseñar al emprendedor lo que es un empresario en cinco etapas.

"El programa consiste en cinco etapas que permitirán al joven concretar su plan de negocios. Tenemos alianzas para vincular al joven emprendedor con incubadoras, cámaras empresariales y con el mismo gobierno, como el Young Américas Business Trust, la Universidad La Salle y la Coparmex", dijo.

Con estos cinco fases se abarca lo que son aspectos de motivación, interés, desarrollo, aplicación, y perfeccionamiento, para que el negocio deje de ser prototipo y se consolide como una pequeña y mediana empresa con todos los documentos legales registrados y evolucione para incursionar al mercado internacional.

### **3.1.6 Falta De Controles En Los Procesos (Control Interno)**

Las actividades de control son las que efectúa una organización para prevenir o detectar la mala calidad (pues podría haber mala calidad). Por tanto, se realizan actividades de control como medida de prevención y después se implantan actividades de evaluación.

Las actividades de falla son ejecutadas por una organización o por sus clientes en respuesta a la mala calidad (aquí existe mala calidad). Si ocurre la respuesta a la mala calidad antes de entregar a un cliente un producto malo, las actividades se clasifican como actividades de falla interna; de otro modo, se clasifican como actividades de falla externa. Los costos de fracasos o fallas son aquellos en los que incurre una organización debido a que se llevan a cabo actividades de falla.

Las definiciones de actividades relacionadas con la calidad también implican cuatro categorías de costos de calidad:

1. Costos de prevención.
2. Costos de evaluación.
3. Costos de falla interna.
4. Costos de falla externa.

Se incurre en costos de prevención para evitar la mala calidad en los productos o servicios que se producen. A medida que se incrementan los costos de prevención, se esperaría que los costos de falla disminuyeran. También se incurre en costos de evaluación (o costos de detección) para determinar si los productos y servicios satisfacen los requerimientos o necesidades del cliente.

Los costos de falla interna se presentan porque los productos y servicios no cumplen con las especificaciones o las necesidades del cliente. Estas se detectan antes de que se envíen o se entreguen a terceros. Son fallas percibidas por las

actividades de evaluación. Los costos de falla externa se dan porque productos y servicios no cubren los requerimientos o no satisfacen las necesidades del cliente después de entregarlos. De todos los costos de calidad, esta categoría puede ser la más devastadora.

Un sistema de control de calidad es (Colunga & Saldierna, 1994):

“Una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta gerencia los datos informativos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar de forma monetaria y jerarquizar las erogaciones de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio que incrementen su competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado”.

Dentro de las características de un sistema de calidad se pueden describir los siguientes:

1. Resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias. Es una realidad que la alta dirección de las empresas mexicanas más enfocadas a la obtención de utilidades que a la permanencia del negocio en el mercado, da más valor a un informe de la calidad basado en la disminución de los costos que a otro basado en la disminución de las fallas.
2. Cada sistema de los costos de calidad es un traje a la medida de la empresa que lo implementa. Se debe de implementar de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta. A la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio, al uso que el cliente hace del producto o del servicio que se oferta. (Colunga & Saldierna, 1994)

Los recursos financieros de la empresa son el dinero o valores que obtiene y aplica en el transcurso de su vida activa, por medio de la compra y venta de sus recursos materiales. Los recursos financieros son tanto los elementos monetarios propios y los ajenos con que cuenta una empresa, y que son vitales para el ejercicio de sus operaciones. (Ramirez, 2009)

Se puede mencionar que los recursos propios son dinero en efectivo, las aportaciones de los socios o del dueño y las utilidades que genera la misma compañía; mientras que los ajenos, son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o por emisión de acciones y valores.

Para la gestión de cada uno de los recursos empresariales es necesaria la existencia de un área específica en la empresa. Cada una de ellas con un responsable en sus cuatro áreas básicas: producción, mercadotecnia finanzas y recursos humanos. La función de finanzas es cuidar uno de los recursos más costosos de la organización: los recursos financieros, son los que dan a la empresa la posibilidad de contratar personal, adquirir instalaciones, maquinaria y equipo, compra de insumos, invertir en la producción de bienes o servicios; la función financiera se encuentra en dos aspectos importantes de los recursos financieros: la rentabilidad y la liquidez. (Munguia & Ocegueda, 2006)

Las principales preocupaciones de los emprendedores es el financiamiento. Por lo regular, una inversión requiere financiamiento, esto consiste en obtener préstamos que deben liquidarse (financiamiento por endeudamiento) o compartir la propiedad (financiamiento por venta de participación) aclaran que antes de empezar un negocio, los emprendedores que son exitosos planean con más cuidado que los que fracasan. Una herramienta que les ayuda a hacerlo es el plan de negocios. Un plan de negocios describe la idea básica que es fundamento para el inicio y delinea cómo puede convertirse en realidad esa idea. (Olmos, 2007)

Con mucha frecuencia se intenta explicar la poca capacidad empresarial de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario en su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto. (Varela, 2001)

La consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales desempeña un papel básico en facilitar la adquisición de ellos. (Varela, 2001)

La falta de recursos es, en la mayoría de los casos, un efecto y no la causa de una falla empresarial. Los recursos no se consiguen por una de las siguientes causas: fallas en las habilidades empresariales, oportunidad de negocio que no este debidamente estructurado, falta de contactos personales o limitaciones estructurales del entorno. Esta última causa se sobre utiliza como explicación, justificación o disculpa de los bajos niveles empresariales de algunas personas o grupos, pero si se miran detalladamente las situaciones específicas, es muy posible que se encuentren fallas sustanciales en los otros componentes y que pueda comprobarse que muchas otras personas en las mismas circunstancias ambientales han sido capaces de iniciar y llevar a cabo, en forma exitosa, negocios o empresas nuevas. Por lo tanto es importante conocer y tener la facilidad de adquirir el capital que el negocio requiere para iniciar actividades productivas.

Al calcular la inversión es necesario considerar dos categorías principales: los costos relacionados con todos los activos (la maquinaria, el mobiliario, los vehículos, entre otros.) que debe utilizar para trabajar de manera adecuada, y todos los gastos que se realizan una sola vez, como los gastos de restauración, requisitos legales, permisos y otros, ofertas por apertura, etc. Es necesario llevar a cabo un control de operaciones mediante registros financieros, que ayuden al

emprendedor a conocer la información del negocio cuando se requiera para la toma de decisiones futuras.

Existen dos registros financieros importantes para un negocio: la declaración de ingresos (estado de resultados) y el balance general. (Hellriegel & Slocum, 2004)

### **3.1.7 Desconocimiento Del Mercado**

En este momento podemos afirmar que los vacíos en las MIPYMES es lo que las lleva a estas a sucumbir frente quienes ya tiene una sinergia empresarial aquí se presenta algunas de las características que integran el buen conocimiento del mercado y que de carecerse estas se puede presentar el problema de falta de competitividad y los costos de ello.

Para tener una estrategia empresarial la calidad juega un papel muy importante, durante las dos últimas décadas se ha desarrollado una nueva visión de los postulados y contenidos de la denominada política económica de la empresa. La nueva concepción de la gestión empresarial ha tomado vocablos, adjetivos y denominaciones militares, y ha tenido una rápida y extensa aceptación bajo la denominación de management estratégico de la empresa.

(Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 1995) Definen a la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes principales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quisiera estar y qué clase de empresa es o quiera ser”.

Tomando como referencia el concepto anterior se inicia un nuevo enfoque de management empresarial, vinculado con la ocasión a la presencia de los siguientes elementos:

- Fundamental vocación hacia el exterior de la empresa. El entorno, es el generador de amenazas y oportunidades, se concibe como campo de batalla, en el que las empresas compiten para lograr la supervivencia.
- Vocación externa que tiene una clara dirección, atendiendo y satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente, de donde la dirección estratégica está permanentemente orientada al mercado en términos de calidad, de servicio y flexibilidad. Actualmente, el mercado es el protagonista de la actividad económica, a él se dirigen los empresarios es su intento por permanecer y sobrevivir. La orientación al mercado y al cliente por parte de la empresa, no puede dejar ausente el planteamiento de la calidad, como medida y filosofía que relaciona la oferta empresarial con las expectativas y necesidades del mercado.

La estrategia empresarial debe estar dirigida a conseguir ventajas competitivas, sostenibles a largo plazo, en términos de costos (productividad) o de diferenciación (calidad), respecto al resto de las empresas.

Se puede manejar como tronco central de la estrategia, la calidad del capital humano. Las realizaciones y éxitos las consiguen las personas, las cuales, entre otras cualidades, gozan de la capacidad de conducción y utilización de las pujantes tecnologías modernas; de aquí la importancia que se presta a la participación y corresponsabilizarían de los trabajadores.

Continúan señalando (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 1995) que esta concepción generalizada y amplia de la gestión de la empresa encumbra a la calidad como estrategia genérica y que se debe de tener presente en todo tipo de empresa, sea del sector y tamaño que sea; y en todo tipo de gestión, entre otras consideraciones, debido a que la calidad y la rentabilidad de las empresas están directamente interaccionadas.

(Hitt, Duane, & Hoskisson, 2003), opinan que la calidad reduce la capacidad de las empresas para emprender acciones de carácter competitivo, porque la calidad del producto es un denominador básico de la competencia exitosa en la economía global. Los problemas de calidad en las PYMES generalmente cobran importancia cuando se hacen evidentes mediante los rechazos de los clientes, los desechos de productos que no pueden ser reprocesados, o cuando el cliente abandona a la empresa, informando que no volverá a utilizar uno de los servicios o productos debido a que el que se le dio presentó deficiencias. La gran mayoría de los costos de calidad, o relacionados con la calidad, se encuentran encubiertos en actividades como reproceso, desperdicios y bajos rendimientos, inspecciones al 100%, repetición de trabajos; atención a reclamos de clientes, entre otros. Las empresas que han evaluado sus costos de calidad han encontrado que éstos oscilan entre un 20% y 40% de las ventas, y que se deben preponderantemente a la pobre calidad ocasionada por causas evitables.

Por otra parte se describe que la condición más costosa en cuestión de calidad es cuando las fallas son detectadas fuera de la empresa ya que además de todos los costos contraídos que pueden ser contabilizados, están todos aquellos intangibles de pérdida de confianza del cliente en la empresa, mala reputación, que pueden desembocar pérdidas de ventas. Cuando las fallas se detectan mediante la inspección, medición y evaluación, resulta una situación menos cara. Finalmente, si en la compañía se tiene establecido un sistema de prevención y de mejora continua de la calidad, tanto las no-conformidades como los costos de calidad se verán minimizadas, y la condición resultará más satisfactoria. De aquí que los costos de calidad de mayor importancia son los de fallas, ya que ellos representan la principal oportunidad de reducir costos.

(Hansen & Ghare, 1990), opinan que un método común de control presupuestario es medir el costo de calidad como proporción de la mano de obra directa. Su validez depende de la frecuencia con que se actualicen los estándares. Una relación de un inspector por cada diez trabajadores de producción. La mano de

obra directa, como fracción del costo unitario del producto, va decreciendo notablemente como consecuencia de la automoción y la utilización de métodos mejorados; y además, el costo de inspección sólo es uno más de los muchos que forman el costo de calidad.

En un artículo muy sugerente y atractivo, W.J. Master, de General Electric Company, habla de la forma en que su empresa maneja el problema de presupuestos y medida de los costos de calidad. General Electric utiliza tres bases de comparación para medir los costos de calidad:

- La primera base se calcula sustrayendo el costo de los materiales adquiridos del exterior, así como de los servicios de igual procedencia, de las ventas netas facturadas. Por tanto, representa el valor con que contribuyen los departamentos de proyecto, producción y ventas que se ocupan del producto.
- La segunda base representa la facturación total por productos vendidos durante determinado período de tiempo; la tercera base representa los actuales insumos dinerarios para todas las operaciones que requieren mano de obra.

(Hansen & Ghare, 1990) Siguen mencionando que los tres grupos en que se Clasifican los costos de calidad según General Electric son:

- Costos de prevención: costos incurridos para tratar de evitar maña calidad.
- Costos de estimación: los incurridos al medir las características de calidad para garantizar conformidad a las normas de calidad.
- Costos de fallos: los que surgen como consecuencia de ciertos productos defectuosos no satisfacen las normas de calidad establecidas.

(Hansen & Ghare, 1990) Mencionan que las actividades relacionadas con la calidad son las que se llevan a cabo debido a que existen o podría existir mala

calidad. Los costos de realizar estas actividades se conocen como costos de calidad. Es decir, los costos de calidad son los que existen porque hay o podría haber mala calidad. Esta definición indica que los costos de calidad están asociados con dos subcategorías de actividades relacionada con la calidad: las actividades de control y las actividades de fracasos.

De esta forma puede conocer los factores que inciden en el comportamiento de cada grupo y los atributos, tangibles o intangibles, que ellos buscan. Además el binomio precio-calidad, será determinante la “cadena de valor” (distribución-comunicación al cliente que mejor atiende los requerimientos de los consumidores).

Los administradores deben evaluar constantemente el entorno de las tareas, para así determinar las características del mismo y sopesar sus decisiones. (da Silva, 2002).

Las oportunidades asumen la forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explorar para crecer y prosperar. Por otra parte, las amenazas son la fuerza que pueden obstaculizar el desarrollo de sus actividades, perjudicar su crecimiento o su eficacia, o incluso amenazar su supervivencia. Las amenazas pueden surgir de nuevos competidores que desafían el nicho o la posición de mercado, de condiciones legales o políticas, así como de cambios demográficos globales.

La cadena del valor es un conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas con el objetivo de transformar las materias primas en productos terminados para que sean distribuidos a los consumidores finales. (Martinez & Corredor, 2007).

(Martinez & Corredor, 2007) La empresa obtiene una ventaja competitiva en la medida en que desempeña más barato o mejor que sus competidores las actividades de la cadena que son estratégicamente importantes.

En términos competitivos, el valor es “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2011) Se mide mediante el ingreso total. Las distintas actividades de la empresa contribuyen a la generación de valor del producto, constituyendo lo que se denomina cadena de valor de la empresa y que cada actividad influye en la posición relativa de los costos de la empresa o en las bases de diferenciación del producto.

(Porter, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2011) Describe que una cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro del sector industrial. Al saber ubicarla determina si la utilidad de la empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector.

Continúa describiendo que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa:

- Los costos bajos.
- La diferenciación.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee la compañía es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en los dos puntos anteriores, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una organización trata de alcanzarlas, la lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial:

- Liderazgo de costos.

- Diferenciación.
- Enfoque.

Cabe mencionar que el enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta básicamente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Por su parte las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscarán la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento determinado. (Porter, 2011)

Describe (Porter, 2011) que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las actividades que realiza una empresa, ya sea en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, cada una de las actividades antes mencionadas puede contribuir a la posición de costo relativo de la empresa y crear su base para la diferenciación. (Porter, 2011) Señala que la cadena de valor “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”.

(Biasca, 2001) Comenta que el análisis de la Cadena de Valor describe las actividades de la empresa y las del micro entorno y las relaciona con la fuerza competitiva; es decir la capacidad de suministrar a sus clientes productos o servicios que justifican el importe que están abonando por ellos.

Uno de los aspectos claves del análisis de la cadena de valor, es entender que las empresas son algo más que un conjunto de personas, máquinas y dinero. Los recursos tienen poco valor si no están utilizados en actividades y organizados en

sistemas y procedimientos que aseguren que los bienes y servicios producidos son valorados por el usuario final. (Biasca, 2001)

Prosigue (Biasca, 2001) explicando que en la cadena de valor se distinguen actividades primarias, que son las directamente relacionadas con la creación, producción y envío del producto o servicio, y suelen dividirse en:

- Logística de ingreso: actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística de egreso: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Marketing y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Así también (Biasca, 2001) dice que cada una de estas actividades primarias recibe cuatro actividades de apoyo, que mejoran su eficacia y eficiencia y son:

- Abastecimientos: se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Incluye

materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

- Desarrollo de tecnología: abarca conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Está asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.
- Administración de recursos humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
- Infraestructura: abarca actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

(Porter, 2011) Afirma por su parte que dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- Directas: se refiere a actividades que están involucradas de forma directa en la generación de valor para el comprador, como el ensamble, fuerza de ventas, la publicidad, diseño del producto, entre otras.
- Indirectas: ayudan a realizar las actividades directas tomando en cuenta una base continua como el mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, entre otros.
- Seguro de calidad: es una forma de mantener y vigilar la calidad dentro de las actividades directas e indirectas que se realizan.

En forma concreta opinan (Giner de la Fuente & Gil Estallo, 2007) que las actividades de producción de valor se clasifican en: actividades primarias, que son aquellas relativas a la creación física del producto, comercialización, distribución, apoyo y servicio postventa, y las auxiliares, que proporcionan los factores de

producción y la infraestructura que posibilitan el funcionamiento de las actividades que se denominan “sistema de producción de valor”.

(Stair & Reynolds, 2000) Consideran que todas las organizaciones comerciales contienen diversos procesos de valor agregado y que brindan valor a quienes participan de sus actividades (clientes, proveedores, administradores o empleados), es la meta primordial de toda organización. En base a cada cliente, el valor puede significar menor precio, mejor servicio, mayor calidad o exclusividad del producto; el valor se deriva de las habilidades, conocimientos, tiempo y energía invertidos por las compañías. Para lograr el éxito empresarial es muy importante tomar en cuenta el papel que juegan los sistemas de información en los procesos de valor; desde un punto de vista tradicional, las organizaciones los emplean para controlar y supervisar dichos procesos con objeto de garantizar la eficacia y eficiencia.

“Una visión más contemporánea sostiene, en cambio, que los sistemas de información suelen estar estrechamente entrelazados con los procesos subyacentes del valor agregado que lo más conveniente es considerarlos parte del proceso mismo” (Stair & Reynolds, 2000)

Cierran su idea (Stair & Reynolds, 2000)afirmando que la forma en que la organización conciba el papel de los sistemas de información determinará los medios que emplea para llevar a cabo sus procesos de valor agregado. Por ejemplo:

- Costos de los materiales rechazados.
- Número de trabajos repetidos.
- Número de accidentes al trimestre.
- Duración de un proceso, entre otros.

Es fundamental la identificación de los eslabones, es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

### **3.1.8 Falta De Formación Y Competencias Gerenciales**

Se observa como la preparación de los altos mandos y de los puestos mandos medios es necesario para poder desarrollar una MI pyme y como repercute esto en los estados financieros de la empresa. Es necesario reconocer que toda proyección de capacitación corresponde desde el señor hasta quienes son los que procesa las materias primas, pero en este momento solo se tocara el elemento ejecutivo gerencial y administrativo y las repercusiones de estos en una de las áreas de la MiPyme pero sabemos que en otras áreas también se tiene deficiencias por las carencias de quienes asumen su liderazgo vistas con anterioridad.

Para que el negocio reporte mayores utilidades y ofrezca una mejor rentabilidad es necesario que cada uno de los componentes que lo integran funcionen de manera adecuada, tal es el caso de los recursos humanos, el componente humano de una organización. Todo ente social debe de otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El factor humano, es decisivo en todas las fases de operación de todo tipo de organización, puede ser la de inicio, de crecimiento y desarrollo (Ramirez, 2009)

(Dessler & Varela, 2004) Ejemplifica como el aspecto humano es necesario e importante dentro de la organización.

“Los automóviles baratos y de alta calidad cómo Toyota y Saturn no son el resultado sólo de complejas máquinas automatizadas. En vez de ello, son resultado de empleados fuertemente comprometidos que trabajan duro y con autodisciplina, para fabricar los mejores vehículos al menor costo posible”.

Con el ejemplo anterior es evidente que la fuerza humana es sumamente importante, se puede distinguir que no siempre los instrumentos tecnológicos o materiales que existen en la organización son suficientes, ya que el trabajo humano debe de intervenir en varios puntos dentro de la organización, tal es el caso de la producción, la administración, entre otros. En la actualidad el empleado constituye el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva y es él quien precisamente da un gran impulso para que la organización se encuentre situada en un adecuado punto dentro del campo de acción en el mercado, para que este aspecto funcione se ha llevado a la creación de la administración de recursos humanos.

(Wayne & Noe, 2005) Describen que: “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

(Ramirez, 2009) Afirma que el factor humano, representa uno de los renglones más elevados de los gastos, por tal motivo deben de valorarse. Tal evento se debe de enfocar por ejemplo, a qué aptitudes y habilidades posee el personal y qué debilidades se observan en los recursos humanos; la siguiente tabla muestra un ejemplo de las fortalezas y debilidades de este recurso.

**Tabla 9 Fortalezas y debilidades de los recursos humanos.**

Fortalezas	Debilidades.
Edad promedio del personal operativo 34 años.	Personal administrativo con edad promedio de 50 años.
La formación del personal operativo es calificado.	El 50% del personal administrativo tiene formación semicalificada.
Experiencia amplia del personal administrativo.	Falta de una planeación de capacitación del personal.
Existe cohesión del equipo de trabajo administrativo.	La rotación del personal operativo es por arriba de la media.
Valores comparativos entre todo el personal.	Poca cohesión del personal operativo.
Poca rotación de personal a nivel administrativo,	Poco eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: (Biasca, 2001)

### **3.1.9 Falta De Liderazgo Y Manejo De Personal Por Parte De Los Gerentes**

La importancia del recurso humano radica que al ser el componente que basándose en sus conocimientos y en la tecnología, dirige a la entidad hacia los objetivos previstos, efectuando las actividades requeridas con apego a los índices de calidad por ella adoptados (Biasca, 2001). Narra que una vez realizada la actividad y la elaboración de cualquiera que sea el producto que fabrique la empresa o el servicio que preste, el pequeño empresario no debe olvidar ni dejar abandonado todos los aspectos que se incluyen en el trabajo presentado, pues contempla lo necesario para ofrecer un adecuado clima laboral a sus trabajadores y además proporcionar las herramientas básicas para el desarrollo y crecimiento con bases y prosperidad en su negocio.

**Tabla 10 Problemas comunes de las PYMES en México**

<b>Causa</b>	<b>%</b>
Negligencia.	1.6
Fraude.	1.3
Falta de experiencia en el ramo.	16.4
Falta de experiencia administrativa.	14.1
Experiencia desbalanceada.	21.6
Incompetencia del gerente.	41.0
Desastre.	0.6

**Fuente: (Biasca, 2001)**

Se sabe que las pequeñas empresas en ocasiones carecen de departamentos formales y trabajan con saturación de actividades y solo alcanzan a realizar las que exige el establecimiento; sin embargo, no hay que pasar por alto el compromiso que asume un empresario ante la sociedad y con sus trabajadores. La responsabilidad con el recurso humano es esencial en su tarea y en sus objetivos. El objetivo principal del pequeño empresario es vender, pero también debe saber que para tener un presente sólido y un futuro prometedor, debe reconocer que el elemento humano es su herramienta fundamental para cumplir con su objetivo principal, y para ello debe saber motivar estratégicamente a todo su personal.

El empresario PYME debe conocer a quién va a tener trabajando, de dónde se desprende la capacitación, aspecto que debe de tomar siempre en cuenta, porque si se pasa por alto la empresa decaerá y no tendrá trabajo de calidad.

También el empresario no debe dejar pasar el aspecto salarial, ya que a la empresa le corresponde estar constituida por adecuados salarios y prestaciones, que motiven a sus colaboradores a trabajar más, y evitar las fugas de trabajadores en la compañía.

## **CAPITULO IV. LA SITUACIÓN DE LA PYMES EN MÉXICO**

### **4.1 La Situación De Las PYMES En México**

Según datos del Centro de Estudios Económicos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), basados en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y de los Censos Económicos del 2004, había más de 118 mil pequeñas empresas y más de 27 mil medianas en el año 2004. En conjunto, estas PYMES empleaban a 5.3 millones de personas, monto superior a los 4.7 millones de empleados por las empresas grandes. Por su parte, las microempresas ocupaba 6.2 millones de personas. Así, más de 70% del empleo generado por las empresas correspondía a las de menor tamaño. Sin embargo, como ya se precisó, las participaciones en materia de crédito bancario son inversas, las grandes empresas reciben, por mucho, la mayor parte del financiamiento. Dedicar entre uno y dos puntos del PIB a financiar institucionalmente a las empresas que generan 70% del empleo del país es obviamente insuficiente. Desde la perspectiva de los bancos, la baja canalización del crédito a las PYMES obedece a un conjunto de factores de naturaleza estructural bien identificados en la literatura, entre los que destacan: a) Alta mortalidad inherente a las PYMES: de las 200mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde (Tan, López-Acevedo y otros, 2007). Así, el riesgo inherente al segmento PYME es naturalmente alto, mucho mayor que el correspondiente a las grandes empresas, lo que explica buena parte de las tasas más altas que tienen que pagar para el crédito y la reticencia de los bancos para otorgárselos.

La baja calidad de la información de las PYMES y la ausencia de una masa crítica de historias crediticias empresariales que permitan paramétrica la operación de este tipo de créditos provocan que las solicitudes de documentación y los trámites se multipliquen. Esta sobrecarga administrativa que no soluciona, realmente, el problema de fondo, se traduce en altos costos de operación del crédito que

repercuten en las tasas activas y en los costos de transacción de las empresas. Desde luego, también afecta negativamente la duración de los periodos de gestión de las solicitudes de crédito. Información asimétrica y selección adversa: la insuficiente calidad y confiabilidad de la información de las PYMES mexicanas agrava el problema de información asimétrica que caracteriza en todo el mundo la relación entre bancos y negocios pequeños.

Esta asimetría genera un problema agudo de selección adversa, esto es de concurrencia de las empresas más riesgosas a los bancos y del alejamiento de las más sanas, que prefieren buscar alternativas menos costosas de financiamiento y en las que los empresarios están más dispuestos a comprometer recursos propios. A su vez, la concentración del crédito en las empresas más riesgosas repercute en la elevación de las tasas activas y retroalimenta el proceso de selección adversa. Daño moral la confusión entre las finanzas personales del empresario y de la empresa, la falta de estructura y profesionalización de muchas Pymes y el alto costo de monitoreo que implicaría a los bancos seguir de cerca la aplicación del crédito, generan un ambiente en el que la utilización del financiamiento para fines distintos al declarado al solicitarlo es común.

El otorgamiento del financiamiento, más que de la viabilidad de las empresas y los proyectos. Dichas garantías muchas veces no están disponibles para el empresario y en ocasiones, a pesar de contar con ellas, este no está dispuesto a aportarlas, por tratarse de su patrimonio familiar básico. Además, un registro público de la propiedad segmentado estatalmente y con grandes diferencias en cuanto a eficiencia y confiabilidad dificulta y encarece la operación del crédito basado en garantías. Así, aún en el caso de que la empresa pueda aportar las garantías solicitadas por los bancos, el costo implícito en un largo y tortuoso proceso de adjudicación disminuye el valor esperado de la rentabilidad de cada operación crediticia y, consecuentemente, repercute en la elevación de las tasas activas y el desincentivo al uso del financiamiento bancario. Esta situación afecta de manera más que proporcional a las PYMES que a las grandes firmas. Pérdida

de relaciones bancos-empresas: la relación personal entre los funcionarios de los bancos y los empresarios PYMES es un elemento fundamental para dar funcionalidad al financiamiento bancario.

En el caso de las empresas pequeñas, la participación del crédito de los bancos comerciales como fuente de fondos apenas rebasó 12% en el 2007, después de un declive sostenido a lo largo de la década. Debe notarse que en el 2008 esta proporción subió hasta el 22.4% como resultado de la saturación de otros segmentos, principalmente el hipotecario y el de consumo. A su vez, el financiamiento proveniente de la banca de desarrollo fue inferior a 2% del total en el 2007 y a menos de 1% en el 2008, aunque esta percepción puede estar determinada por el hecho de que funciona principalmente como banco de segundo piso y no es visible para el empresario en muchos casos. La banca extranjera aportó algo menos del uno por ciento. Así, la banca local, comercial y de desarrollo, proporcionó apenas el 14% del financiamiento total de las pequeñas empresas a el 2007; esta cifra era de alrededor del 20% al inicio de los años 2000, similar al coeficiente de 2008.

Algo similar ocurre en el campo de las empresas medianas. Según los empresarios, en el 2007 el 19.1% de su financiamiento provenía de los bancos comerciales y menos del uno por ciento de los de desarrollo. Los bancos extranjeros aportaban 2% del total de los fondos destinados a las medianas empresas. Igual que en las pequeñas, en las medianas unidades productivas, se observa una declinación del crédito bancario, comercial y de desarrollo, como fuente de fondos entre el 2000 y el 2007; el financiamiento conjunto de banca comercial y de fomento pasó de 27 a 20%. También en el caso de las empresas medianas han sido los proveedores la principal fuente de fondos; 57.9% del total en el 2007. Para el 2008 el financiamiento conjunto de la banca comercial y la de desarrollo volvió a subir hasta el 25%, por las mismas razones que en el caso de las empresas pequeñas.

Los datos de las PYMES mexicanas pueden ser contrastados con las del resto del mundo utilizando la Encuesta Mundial sobre Ambiente de Negocios, realizada por el Banco Mundial en 1999-2000. Según dicha encuesta, 10.7% del financiamiento de las pequeñas empresas de los países en vías de desarrollo era crédito bancario y, en el caso de los desarrollados, la participación era de 17%. Por lo que respecta a las empresas medianas, la importancia relativa de los bancos era de 19.6% en los países en vías de desarrollo y de 18.3% en los desarrollados. Debe aclararse que esta información no es estrictamente comparable con las encuestas del Banco de México antes presentadas, porque la definición de PYME en el caso del Banco Mundial tienen que ver con el nivel de empleo (5-50 empleados = pequeña; 50-500 empleados = mediana) y no con el de ventas como en el caso de Banxico.

Nótese que en el caso de las empresas medianas, los bancos son más importantes como fuente de fondos en los países en vías de desarrollo que en los desarrollados, mientras que en el campo de las pequeñas empresas la relación es inversa. Esto se debe a que en los países desarrollados las empresas medianas tienen cierto acceso a otras fuentes de financiamiento como el mercado de valores y el capital de riesgo y en los países en desarrollo no es el caso. De hecho, a pesar de que en 2006 se reformó la Ley del Mercado de Valores en México teniendo como uno de sus objetivos primordiales propiciar el acceso de las PYMES a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a dos años los resultados son nulos. El cambio de la ley no ha tenido efecto, pues la realidad de las empresas no se ha modificado sustancialmente: estructuras organizacionales con gobiernos corporativos inadecuados; falta de información y de transparencia; insuficiente profesionalización financiera y administrativa; dificultad para afrontar los costos de acceso al mercado de valores; complicaciones para darse a conocer entre los inversionistas, y la tendencia a la informalidad, aunque sea parcial, han mantenido a las PYMES alejadas de la BMV, como ocurre generalmente en los países con mercados emergentes.

#### **4.1.1 Mortandad De Las PYMES**

Con el objetivo de conocer la dinámica demográfica de los negocios del país, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha realizado diversos estudios relacionados al tema.

En 1996 la entonces Coordinación Nacional de Censos Económicos realizó el estudio nacional de altas y bajas, a través de un muestreo probabilístico de áreas urbanas seleccionadas, para conocer cuántas unidades económicas nuevas pertenecientes al sub universo de las PYMES existían respecto de los datos captados en los Censos Económicos 1994 y cuántas ya no se encontraban.

Para 2009, el Instituto realizó un segundo estudio para conocer la movilidad de las unidades económicas en el país, a través del análisis de altas y bajas 2009, mismo que se efectuó mediante una encuesta por muestreo con cobertura nacional en áreas urbanas y cuyo diseño permitió presentar resultados a nivel nacional y por entidad federativa, sector de actividad económica y personal ocupado.

El análisis de la demografía de los establecimientos 2012 fue el tercer estudio realizado, cuyo objetivo fue el de proporcionar información de la población de establecimientos micro, pequeños y medianos, hasta 100 personas ocupadas, en lo referente a nacimientos (aperturas), muertes (cierres) y supervivientes (permanencia), ubicados en el territorio nacional, para los sectores de industrias manufactureras, comercio y servicios privados no financieros.

**Objetivo:** Obtener las tablas de supervivencia y mortalidad de los negocios en México por sector económico y por tamaño, según su distribución por edad.

**Importancia:** El conocimiento de los indicadores de supervivencia, mortalidad y esperanza de vida de los negocios en México representa una herramienta de gran

utilidad para la planeación y toma de decisiones en las políticas y acciones de los sectores público, privado, social y académico.

**Proceso de medición:** Para el caso de este estudio, el seguimiento de las generaciones se realizó a través de un análisis retrospectivo de los Censos Económicos de 2009 hacia los de 1989, siguiendo las generaciones de negocios nacidos desde 1983 hasta 1998, considerando como nacimiento de un negocio a la respuesta obtenida en la pregunta censal (paralela en todos los censos económicos) referida al inicio de operaciones. La pregunta específica en los cuestionarios es: ¿En qué año inició operaciones este establecimiento? Derivado de lo anterior, se obtuvieron tablas de supervivencia y mortalidad de los negocios con los siguientes indicadores:

- Probabilidades de sobrevivir y morir.
- Cuántos sobreviven y cuántos mueren.
- Cuántos años se espera sobrevivan en promedio.

**Cobertura sectorial:** Para el estudio se seleccionaron los sectores de la Industria manufacturera, el Comercio y los Servicios privados no financieros.

A continuación se presenta una descripción de cada sector de actividad:

**Industria manufacturera:** Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos; al ensamble en serie de partes y componentes fabricados; a la reconstrucción en serie de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, y al acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Asimismo, se incluye aquí la mezcla de productos para obtener otros diferentes, como aceites, lubricantes, resinas plásticas y fertilizantes.

El trabajo de transformación se puede realizar en sitios como plantas, fábricas, talleres, maquiladoras u hogares. Estas unidades económicas usan, generalmente, máquinas accionadas por energía y equipo manual.

**Comercio:** Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin transformación) de bienes, por ejemplo, unidades que compran las mercancías, aunque no las venden ellas directamente, sino que las distribuyen para su reventa a otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social, así como a las que reciben esas mercancías y las venden sin haberlas comprado.

También se clasifican en este sector las unidades económicas dedicadas principalmente a actuar como intermediarias entre negocios en la compra o venta de productos, ya sea a través de métodos tradicionales o exclusivamente a través de internet y otros medios electrónicos.

**Servicios privados no financieros:** En este sector se incluyen los servicios de información en medios masivos; servicios inmobiliarios y de alquiler; servicios profesionales, científicos y técnicos; servicios corporativos; apoyo a los negocios y manejo de desechos; servicios educativos; servicios de salud y de asistencia social; servicios de esparcimiento; servicios de alojamiento y preparación de alimentos, y otros servicios, excepto de gobierno.

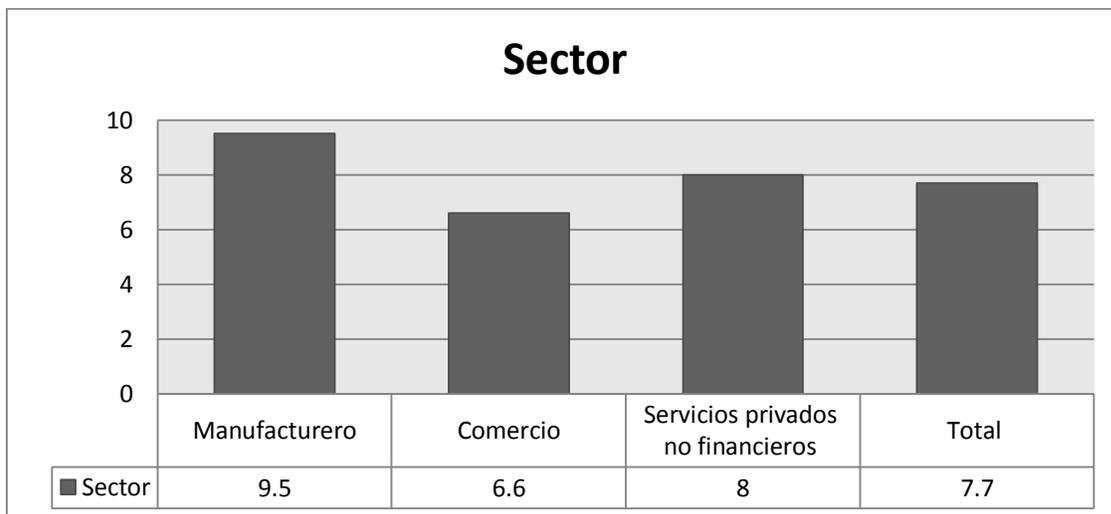
- Cobertura por estrato de personal ocupado
- Establecimientos de 0-2 personas ocupadas.
- Establecimientos de 3-5 personas ocupadas.
- Establecimientos de 6-10 personas ocupadas.
- Establecimientos de 11-15 personas ocupadas.
- Establecimientos de 16-20 personas ocupadas.
- Establecimientos de 21-30 personas ocupadas.
- Establecimientos de 31-50 personas ocupadas.
- Establecimientos de 51-100 personas ocupadas.

**Sistema de clasificación económica:** Para la clasificación de las unidades económicas se utilizó el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN, en su versión 2007, clasificador que ofrece la doble posibilidad de conformar y agrupar los datos según las características de la economía mexicana.

#### 4.1.1.1 Edad

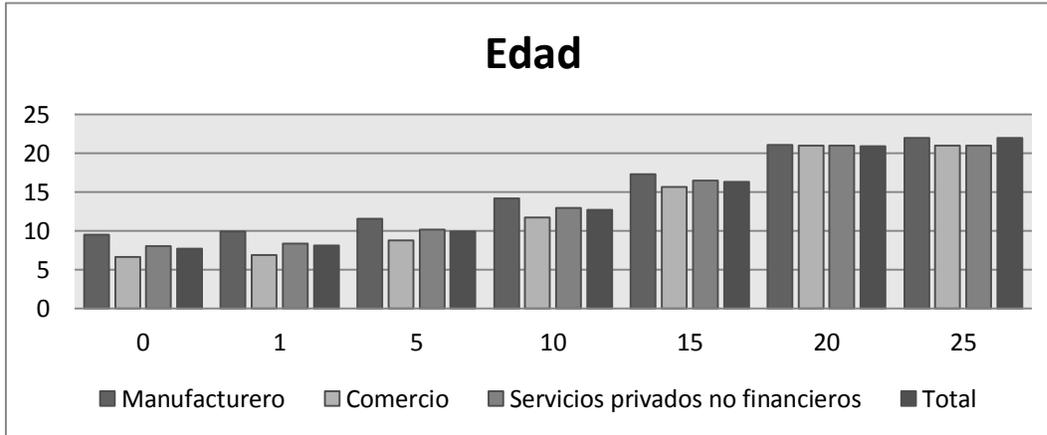
La esperanza de vida son los años que se espera sobrevivan los negocios en el momento que nacen.

**Gráfica 14 Esperanza de vida al nacer por sector económico**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 15 Esperanza de vida según por sector económico**

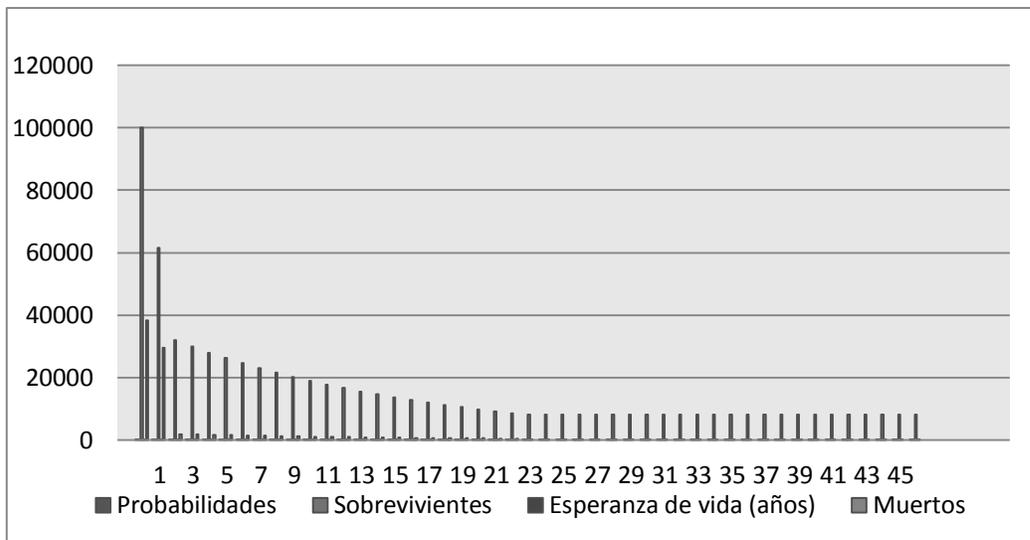


Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

El número de años que en promedio se espera sobrevivan los negocios a partir de una edad alcanzada. Así, un negocio de 25 años de edad del sector Servicios privados no financieros tiene una esperanza de vida de 21 años más.

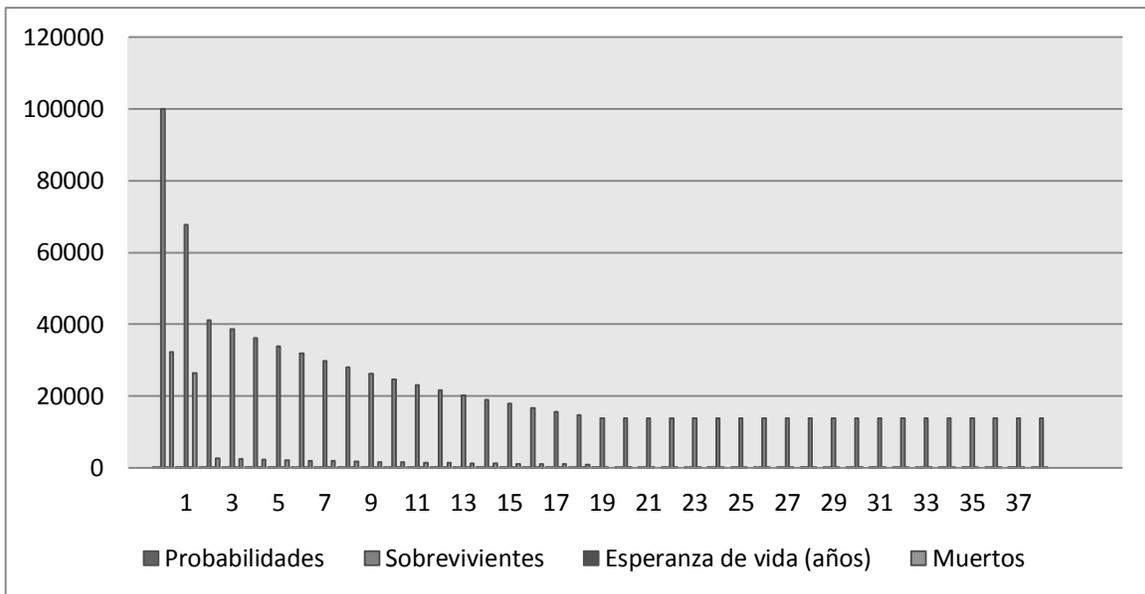
#### 4.1.1.2 Tamaño

**Gráfica 16 Mortalidad de los establecimientos de 0 a 2 personas ocupadas**



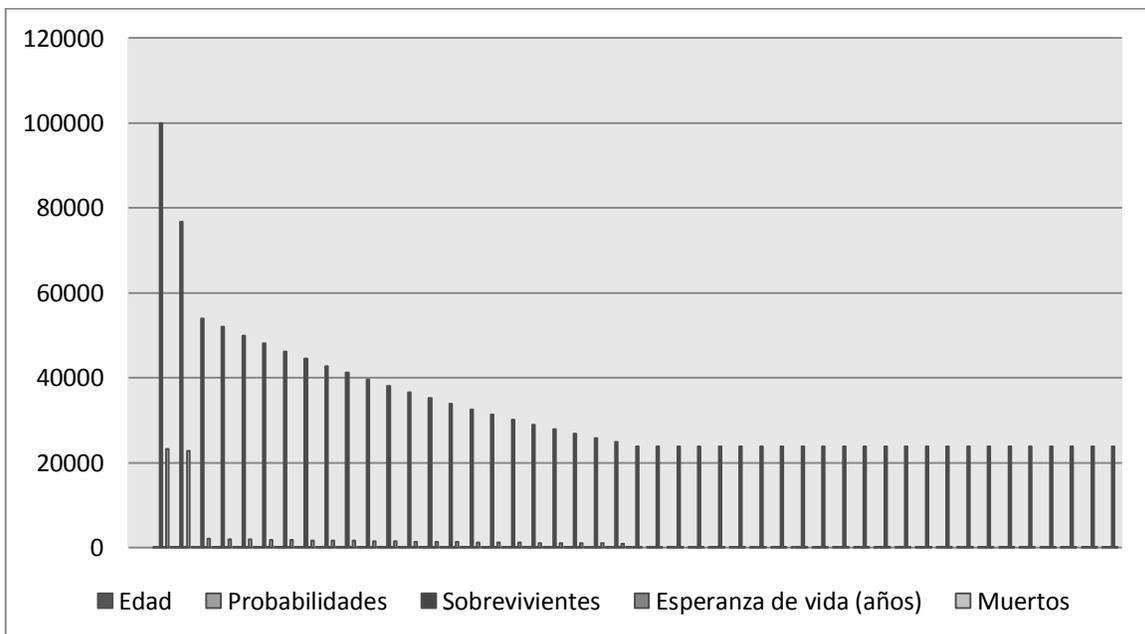
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 17 Mortalidad de los establecimientos de 3 a 5 personas ocupadas**



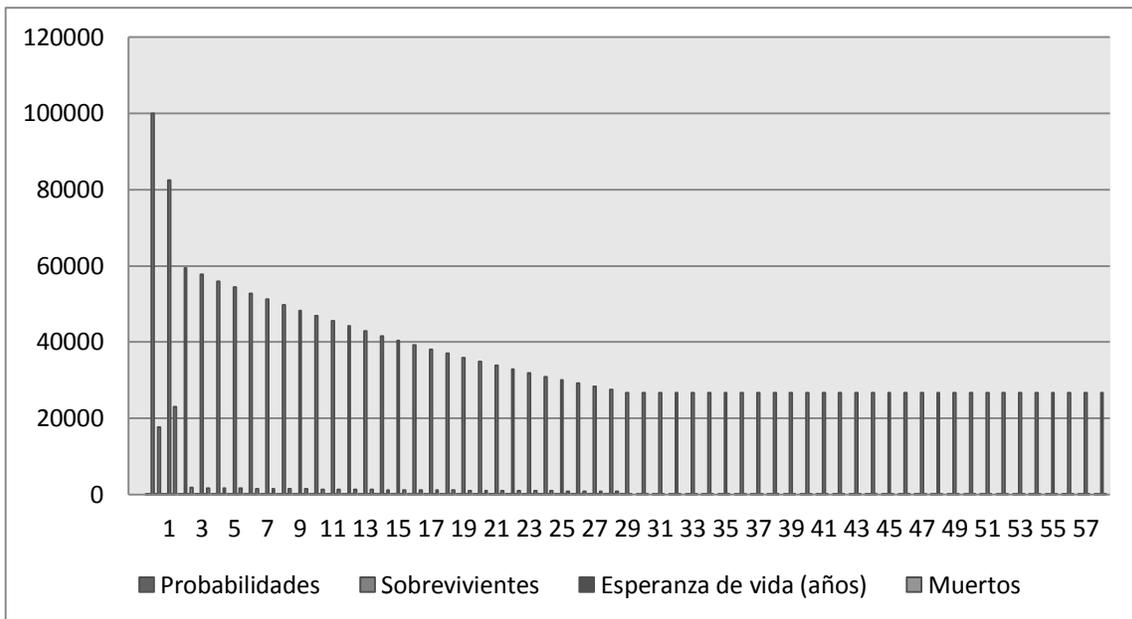
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 18 Mortalidad de los establecimientos de 6 a 10 personas ocupadas**



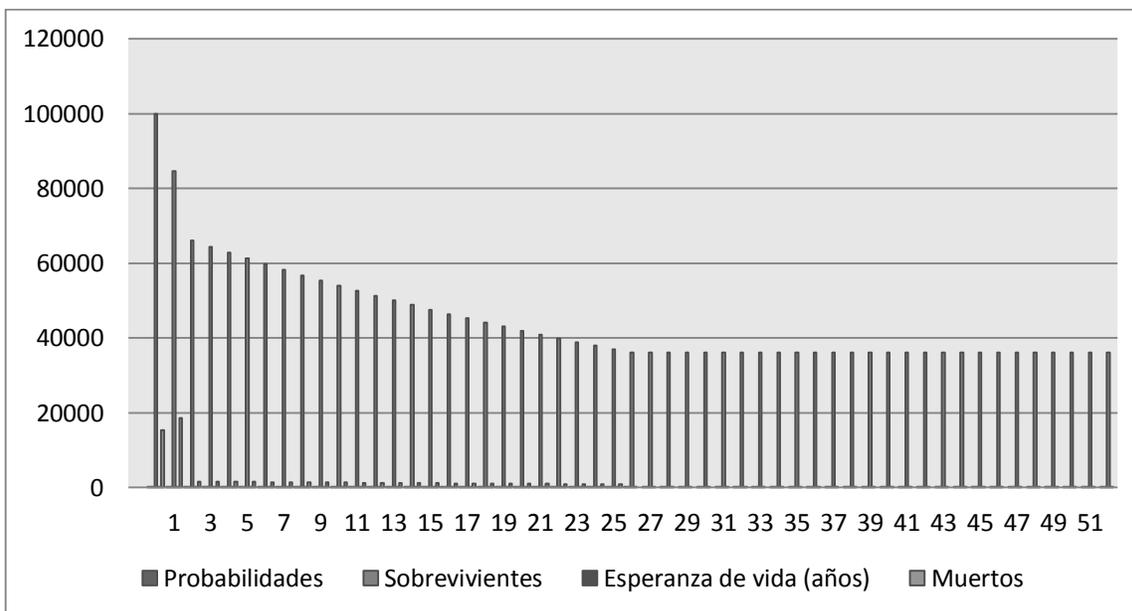
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 19 Mortalidad de los establecimientos de 11 a 15 personas ocupadas**



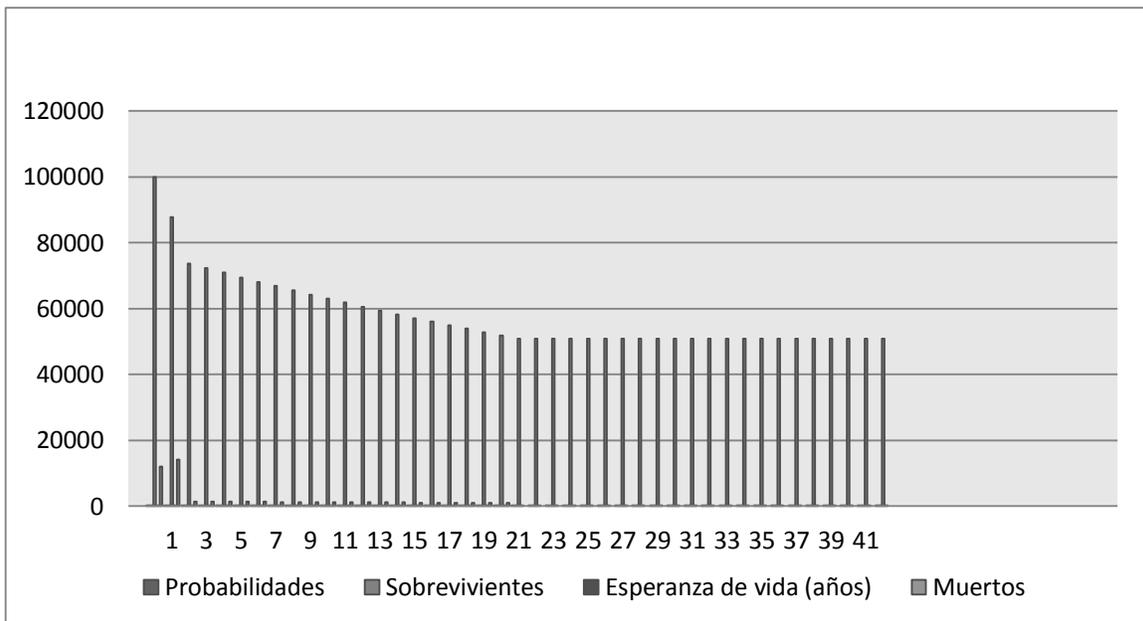
**Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).**

**Gráfica 20 Mortalidad de los establecimientos de 16 a 20 personas ocupadas**



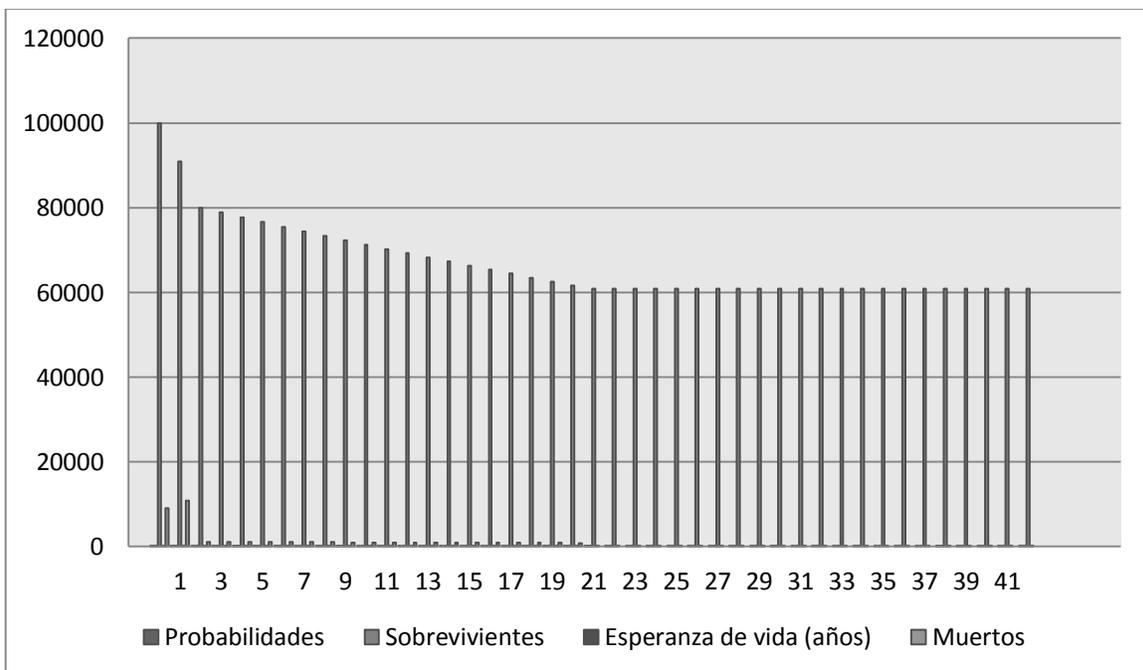
**Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).**

**Gráfica 21 Mortalidad de los establecimientos de 21 a 30 personas ocupadas**



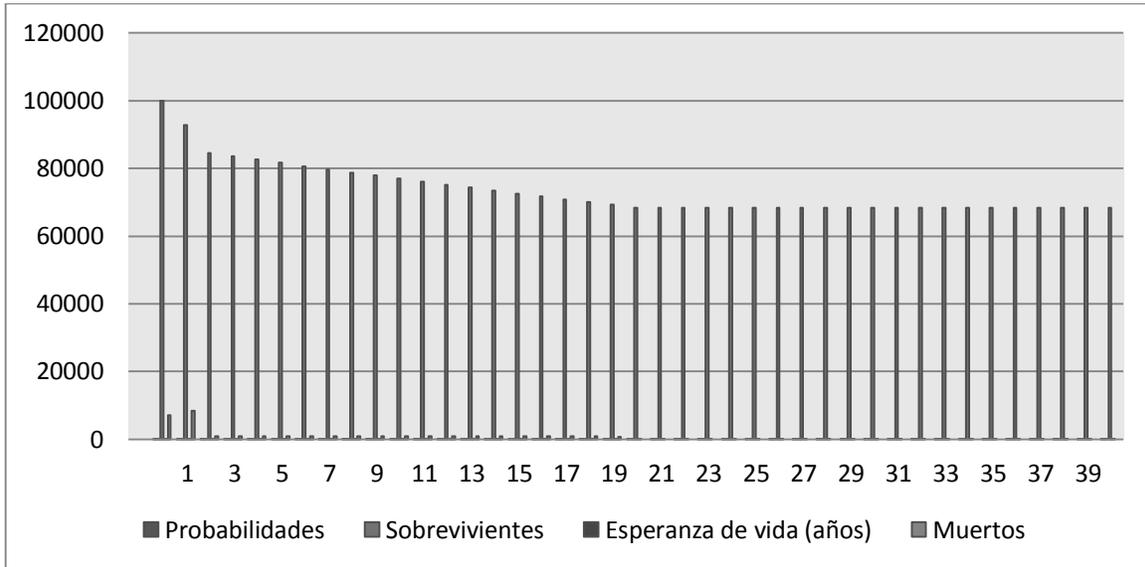
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 22 Mortalidad de los establecimientos de 31 a 50 personas ocupadas**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

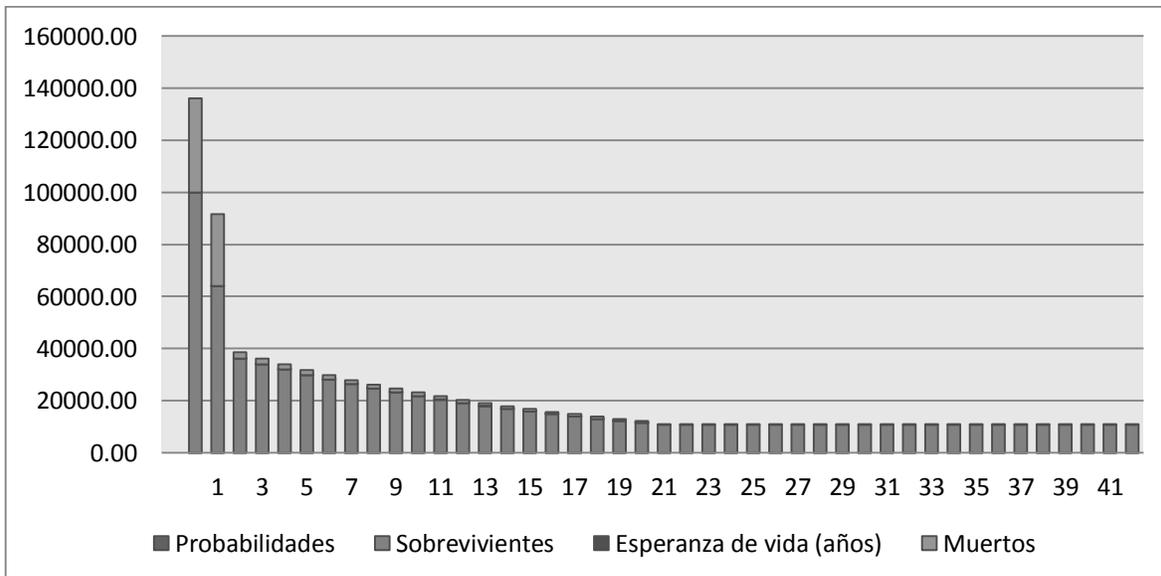
**Gráfica 23 Mortalidad de los establecimientos de 51 a 100 personas ocupadas**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

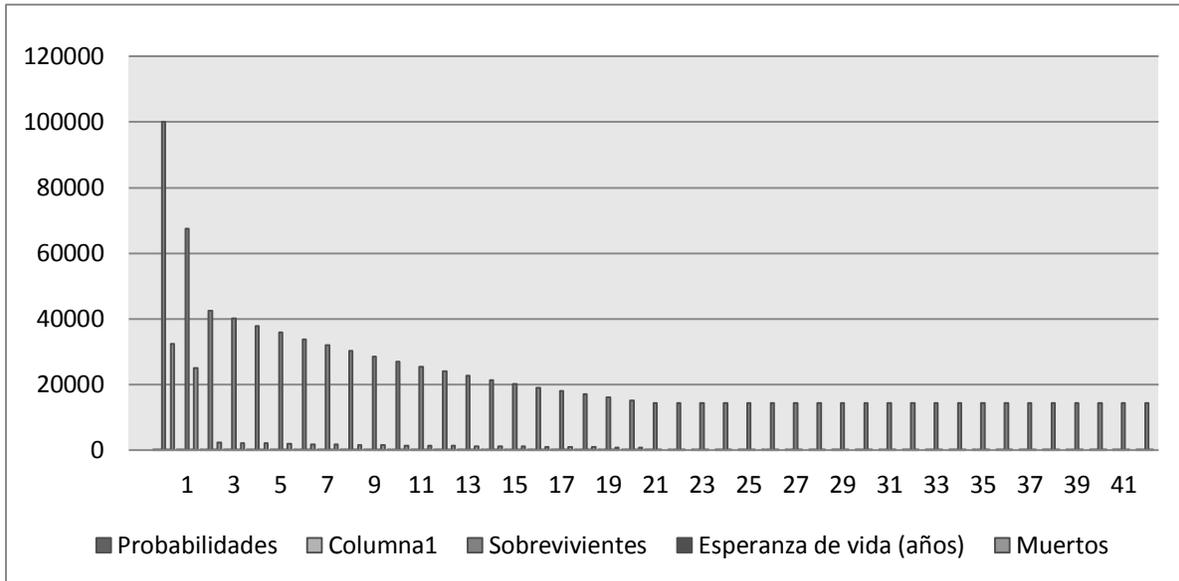
#### 4.1.1.3 Sector Económico

**Gráfica 24 Mortalidad de los establecimientos de los sectores Manufacturas, Comercio y Servicios privados no financieros**



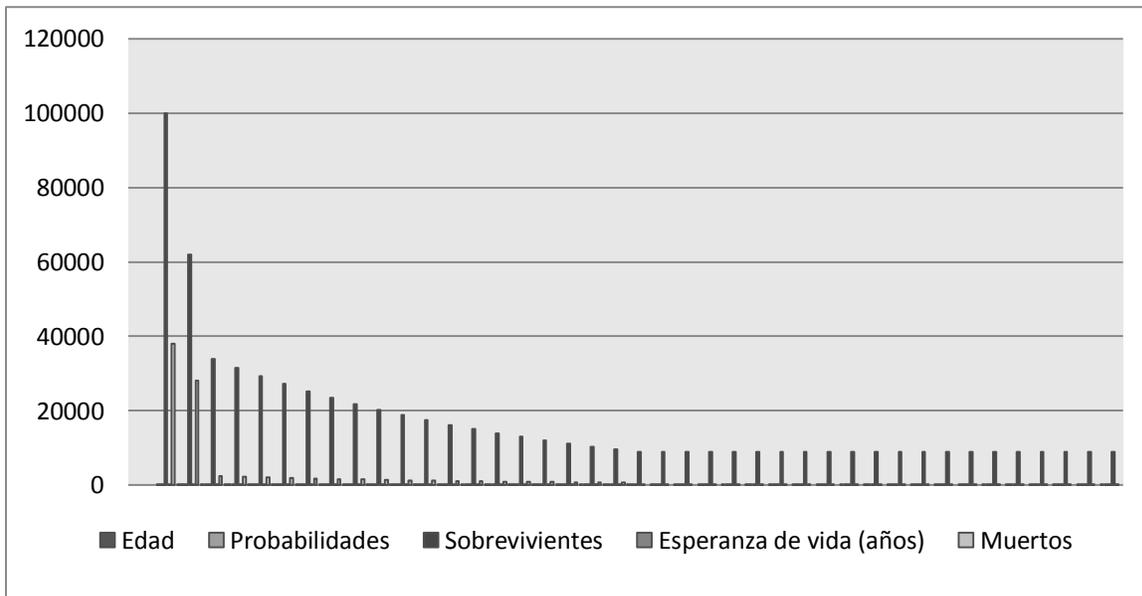
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 25 Mortalidad de los Establecimientos del Sector Manufacturas**



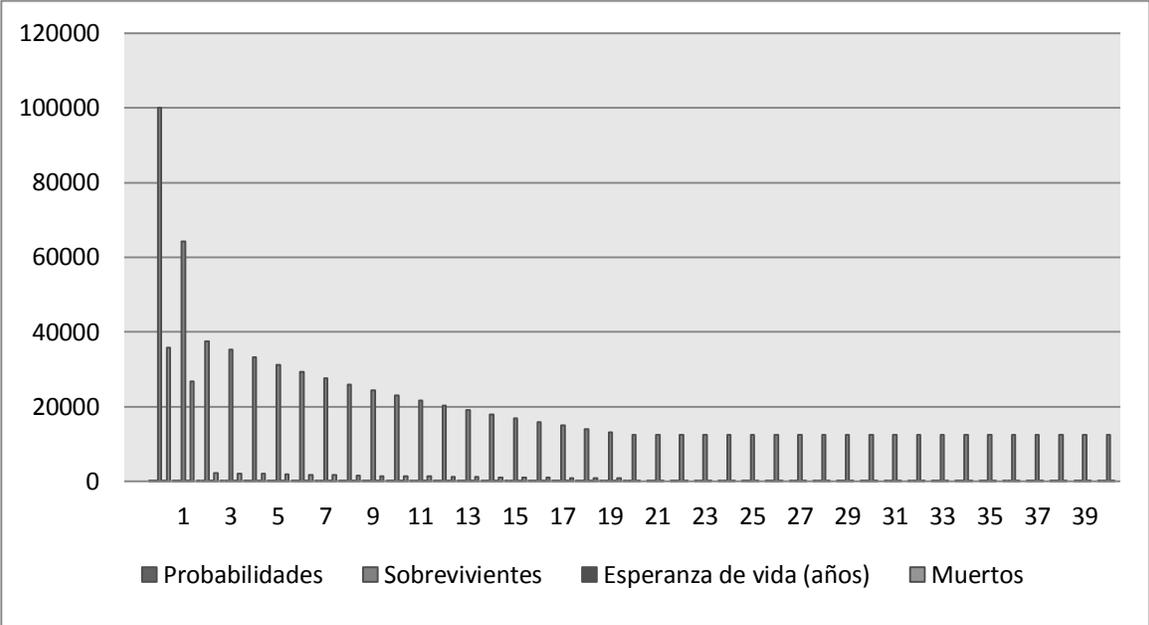
Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 26 Mortalidad de los Establecimientos Del Sector Comercio**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).

**Gráfica 27 Mortalidad de los establecimientos del sector Servicios privados**



**Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2009).**

## CAPITULO V. APOYOS PARA LAS PYMES

### 5.1 Apoyos para las PYMES

Con diversos fondos y programas, la Secretaría de Economía promueve el fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del país. Al buscar su profesionalización, estos programas se encuentran dirigidos a diversas actividades productivas, pasando por los emprendedores sociales y llegando hasta las organizaciones que no tienen acceso a la banca comercial.

Entre los apoyos que brinda este organismo a los emprendedores por mencionar se encuentran:

- **Fondo PYME**

El Fondo para la pequeña y mediana empresa (Fondo PYME) otorga apoyos a los programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas ([www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)).

- **Fonaes**

Para atender iniciativas productivas, individuales y colectivas de emprendedores de escasos recursos, el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (Fonaes) favorece la constitución, consolidación y el financiamiento de las empresas sociales ([www.fonaes.gob.mx](http://www.fonaes.gob.mx))

- **Pronafim**

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) apoya con microcréditos a las organizaciones y proyectos productivos que carecen de acceso a la banca comercial en poblaciones urbanas y rurales. También opera micro seguros ([www.pronafim.gob.mx](http://www.pronafim.gob.mx)).

- **Prologyca**

Con el objetivo de promover la modernización de la infraestructura de mercados, proyectos de logística y centros de distribución, el Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (Prologyca) ofrece capacitación operativa, ejecutiva y técnica ([www.prologyca.economia.gob.mx](http://www.prologyca.economia.gob.mx)).

- **Prosoft** El Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (Prosoft) impulsa a la industria de las tecnologías de información (TI), mediante el otorgamiento de subsidios temporales a proyectos que tengan como objetivo el fortalecimiento de dicho sector ([www.prosoft.economia.gob.mx](http://www.prosoft.economia.gob.mx)).

## **5.1.1 Por parte de Organismos Gubernamentales**

### **5.1.1.1 INADEM**

El INADEM otorga apoyos para los pequeños empresarios. Aquí se colocan algunas acciones que tienes emprendidas para el desarrollo nacional y estatal, que colateralmente tiende a mitigar otras problemáticas sociales, aquí el ejemplo del trabajo de su labor en estado de Guerrero: Con la finalidad de sumar esfuerzos para garantizar un México en paz, con justicia y desarrollo, la Secretaría de Economía, a través del INADEM, inicia el programa “Impulso PYME Nuevo Guerrero”. El programa tiene el objetivo de apoyar a las micro y pequeñas empresas en riesgo de quiebra de Guerrero, con subsidios directos que les permitan continuar con sus actividades comerciales.

En el contexto de las medidas anunciadas por el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, para garantizar un México en paz, con justicia y desarrollo, Enrique Jacob Rocha, Presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), supervisó la operación del Programa “Impulso PyME Nuevo Guerrero”.

El programa consiste en la creación de un fondo emergente por 75 millones de pesos cuyo propósito es atender de manera inmediata a las pequeñas empresas en riesgo de quiebra en Guerrero. Los municipios de intervención del programa son Chilpancingo, Acapulco, Iguala, Taxco y Zihuatanejo.

El apoyo se otorgará de forma directa a los empresarios que lo soliciten, el cual podrá ser ocupado para el pago de pasivos relacionados con su negocio como la renta, los servicios de luz y agua potable, teléfono, internet y sueldos. De igual forma el apoyo podrá ser utilizado para la adquisición de bienes. De tal manera que esto permita que las micro y pequeñas empresas en riesgo de quiebra puedan continuar con sus actividades comerciales y potencien su capacidad.

Para ello, se instalaron 9 mesas de atención para solicitudes de información, registro y obtención del recurso en los cinco municipios donde se distribuirá el apoyo. Las mesas fueron coordinadas por el INADEM en colaboración con la Delegación de la Secretaría de Economía de Guerrero, la SEDESOL y la SEDECO. El registro en mesas estuvo disponible del 12 al 16 de diciembre. El 17 de diciembre, se consolidarán los padrones de beneficiarios y se validará la información para dar paso a la entrega de apoyos.

A continuación se muestra detalladamente los apoyos que da el INADEM:

<b>CONVOCATORIAS 2015 INADEM</b>					
<b>Modalidad</b>	<b>Convoca A:</b>	<b>Objeto</b>	<b>Apertura y Cierre de Convocatoria</b>	<b>Asignación de Recursos Federales</b>	<b>Porcentaje Máximo de Apoyo</b>
<b>Categoría I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional.</b>					
1.1 Desarrollo de proveedores.	Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.	Apoyar a las pequeñas y medianas empresas para su inserción en las cadenas productivas e incrementar sus ventas.	26 Ene – 12 Mar	\$117,000,000	60% del valor total del proyecto

1.2 Competitividad sectorial y regional.	Gobiernos Estatales y Municipales, Confederaciones y Cámaras Empresariales y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE).	Promover e impulsar estrategias emprendedoras de fomento económico para el desarrollo regional, además de identificar las oportunidades de negocios con la gestión y vinculación empresarial derivadas de la reforma energética.	9 Mar – 8 Abr	\$105,000,000	50% del valor total del proyecto
1.3 Escalamiento productivo.	Micro y Pequeñas Empresas, Gobiernos Estatales y Municipales.	Aumentar la productividad y ventas de Micro y Pequeñas Empresas a través de proyectos productivos integrales.	23 Feb – 25 Mar	\$117,000,000	70% del valor total del proyecto
1.4 Reactivación económica para el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional contra el Hambre.	Emprendedores, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Gobiernos Estatales y Municipales.	Crear empresas y aumentar la productividad y ventas de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que se encuentren en los municipios del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, o en los municipios de la Cruzada Nacional contra el Hambre.	24 Feb – 26 Mar	\$87,000,000	80% del valor total del proyecto
1.5 Obtención de apoyos para proyectos de mejora regulatoria.	Gobiernos de las Entidades Federativas, Municipios o Delegaciones Políticas, y a los Poderes Judiciales y Consejos de la Judicatura.	Implementación de las estrategias y líneas de acción que sobre mejora regulatoria se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.	27 Abr – 27 May	\$139,000,000	70% del valor total del proyecto
1.6 Articulación estratégica de agrupamientos empresariales.	Gobiernos Estatales, Municipales, y a sus Dependencias y Organismos, Empresas Integradoras y Clústeres.	Apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas integradas en esquemas de empresas integradoras o clústeres, para su inserción o incremento en participación en los mercados, mejorando su competitividad e incrementando su productividad y nivel de ventas dentro de sus sectores estratégicos y regiones.	26 Ene – 12 Mar	\$60,000,000	60% del valor total del proyecto
1.7 Impulso de la competitividad logística.	Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas, Instituciones Educativas y Centros de Investigación Públicos y Privados.	Contribuir a incrementar la competitividad en logística, así como desarrollar plataformas informáticas sobre oferta y demanda de servicios de logística para MIPYMES.	24 Mar – 23 Abr	\$49,000,000	50% del valor total del proyecto
1.8 Impulso de la competitividad logística de las centrales de abasto y mercados públicos.	Gobiernos Estatales y Municipios, Fideicomisos públicos, administraciones de las Centrales de Abasto y Mercados Públicos.	Contribuir a mejorar la competitividad logística de centrales de abasto, centros de distribución y mercados públicos.	24 Ago – 22 Sep	Aún no publicado en pág. Oficial INADEM	Aún no publicado en pág. Oficial INADEM
<b>Categoría II. Programas de Desarrollo Empresarial.</b>					
2.1 Creación y fortalecimiento de los Puntos Estatales Mover a México y fortalecimiento del Programa Mujeres Moviendo a México de la Red de Apoyo al Emprendedor.	Gobiernos de los Estados.	Reforzar y ampliar la presencia física en los Estados de la Red de Apoyo al Emprendedor mediante la creación y fortalecimiento de Puntos Estatales Mover a México y Puntos Mujeres Moviendo México.	31 Mar – 30 Abr	\$100,000,000	75% del valor total del proyecto

<p>2.2 Fortalecimiento de la Red de Apoyo al Emprendedor para la eficiente articulación y vinculación de emprendedores y MIPYMES.</p>	<p>a) Entidades del Gobierno de la República, que hayan firmado el convenio de pertenencia a la Red de Apoyo al Emprendedor.</p> <p>b) Organizaciones de la Red Empresarios Mentores, que hayan firmado el convenio de pertenencia a la Red de Apoyo al Emprendedor.</p> <p>c) Institución Educativa de Nivel Superior, Centro de investigación y Desarrollo y/o asociación civil altamente especializada en algún sector estratégico establecidos por el INADEM.</p> <p>d) Instituciones privadas con interés de participar en la Red de Apoyo al Emprendedor a través de la operación de una red de puntos, sujeto a los lineamientos establecidos por la Unidad Administrativa para tal fin.</p>	<p>Reforzar y ampliar la Red de Apoyo al Emprendedor con el fin de generar una mayor oferta de productos, servicios y soluciones para emprendedores y MIPYMES, así como tener una mayor cobertura con la implementación de más canales de atención empresarial.</p>	<p>23 Mar – 22 Abr</p>	<p>\$44,000,000</p>	<p>80% del valor total del proyecto</p>
<p>2.3 Creación y fortalecimiento de empresas básicas y de alto impacto.</p>	<p>Emprendedores de empresas básicas y de alto impacto.</p>	<p>Apoyar a los ciudadanos con una iniciativa emprendedora en el proceso de creación de una empresa básica o de alto impacto para la compra de equipo, mobiliario, inventario o trámites de inicio de su negocio.</p>	<p>30 Jun – 6 Ago</p>	<p>\$62,000,000</p>	<p>80% del valor total del proyecto</p>
<p>2.4 Creación, seguimiento y fortalecimiento de empresas a través de incubadoras básicas, espacios de vinculación e incubadoras de alto impacto.</p>	<p>a) Incubadoras de empresas básicas.</p> <p>b) Incubadoras de alto impacto. c) Espacios de vinculación.</p>	<p>Esta convocatoria está enfocada a apoyar la creación de empresas a través de las siguientes sub-modalidades:</p> <p><i>2.4 a) Incubación Básica y Espacios de Vinculación.</i></p> <p>Destinar apoyos a las Incubadoras de Empresas Básicas y Espacios de Vinculación reconocidos por el INADEM por la contribución directa a la creación, supervivencia, seguimiento y éxito de las empresas básicas bajo el esquema de incubación tradicional, por el acompañamiento a emprendedores en el Programa de Incubación en Línea (PIL), y por la evaluación de proyectos desarrollados por los emprendedores a través del Programa de Incubación en Línea.</p> <p><i>2.4 b) Incubación de Alto Impacto.</i></p> <p>Destinar apoyo a las Incubadoras de Empresas de Alto Impacto reconocidas por el INADEM para la identificación, desarrollo y creación de empresas de alto impacto y con potencial de crecimiento.</p>	<p>9 Mar – 8 Abr</p>	<p>\$69,000,000</p>	<p>100% del valor total del proyecto</p>

2.5 Fortalecimiento de aceleradoras de empresas y proceso de aceleración de empresas nacional o internacional.	a) Aceleradoras de empresas. b) Micro empresas. c) Pequeñas empresas. d) Medianas empresas.	Apoyar a aceleradoras de empresas para que fortalezcan sus capacidades y a empresas con potencial de crecimiento a través del proceso de aceleración nacional o internacional.	30 Ene – 16 Mar	\$100,000,000	100% del valor total del proyecto
2.6 Realización o participación en eventos empresariales y de emprendimiento.	Gobiernos Estatales y Municipales, Organismos Empresariales, Instituciones Educativas de Nivel Superior, Micro Empresas y Emprendedores.	Realización o participación en Eventos empresariales y de emprendimiento como: Congresos, Convenciones, Seminarios, Ferias, Encuentros de negocio y Exposiciones de carácter empresarial.	3 Ago – 2 Sep	\$48,000,000	60% del valor total del proyecto
2.7 Fomento al Emprendimiento.	Emprendedores, Instituciones Educativas nivel básico, medio y medio superior, Gobiernos Estatales, Gobiernos Municipales.	Fomentar el desarrollo integral de los emprendedores mediante la implementación de metodologías, modelos e iniciativas exitosas de emprendimiento reconocidas por el INADEM, así como la certificación de emprendedores en el exterior que coadyuven al fomento de la cultura emprendedora en México.	11 May – 10 Jun	\$88,000,000	95% del valor total del proyecto
2.8 Fomento a las Iniciativas de Innovación.	Personas físicas con actividad empresarial, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.	Impulsar la innovación en las personas físicas con actividad empresarial así como las micro, pequeñas y medianas empresas en productos, procesos, estrategias de mercadotecnia o estrategias de organización, así como su posicionamiento en el mercado, el impulso a la cultura innovadora y a los retos a la innovación.	17 Mar – 16 Abr	\$87,000,000	95% del valor total del proyecto
2.9 Fomento para el Desarrollo de prototipos Innovadores a través de Talleres de Alta Especialización.	Emprendedores, Personas físicas con actividad empresarial, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.	Impulsar el desarrollo de prototipos innovadores de los emprendedores, personas físicas con actividad empresarial, micro, pequeñas y medianas empresas a través del aprovechamiento de los recursos de talleres de alta especialización (techshops, Fablabs y/o Makerspaces) pertenecientes a la red de apoyo tecnológico del INADEM.	16 Mar – 15 Abr	\$13,000,000	90% del valor total del proyecto
<b>Categoría III. Programas de Emprendedores y Financiamiento.</b>					
3.1 Profesionalización de capacidades financieras y generación de contenidos que impulsen al ecosistema emprendedor de alto impacto y a las MIPYMES.	Instituciones del sector financiero, Organismos e instituciones especializadas en financiamiento y/o en emprendimiento de alto impacto, Aceleradoras de empresas reconocidas por el INADEM, Universidades, Centros de Investigación, Gobiernos de los Estados, a través de sus Secretarías de Desarrollo Económico (u homólogos) y sus diferentes Entidades de Fomento.	Contribuir a la profesionalización y a la generación de contenidos que impulsen al ecosistema emprendedor de alto impacto, mediante la formación de capacidades financieras de MIPYMES y emprendimientos de alto impacto y la generación, divulgación y aplicación de contenidos innovadores en materia de financiamiento y emprendimientos de alto impacto.	6 Abr – 6 May	\$20,000,000	80% del valor total del proyecto

3.2 Acompañamiento y asistencia técnica para facilitar el acceso a fuentes de financiamiento.	Organismos e instituciones especializadas en financiamiento y/o en emprendimiento de alto impacto, Incubadoras de Negocios reconocidas por el INADEM, Aceleradoras de Empresas reconocidas por el INADEM, Gobiernos de los Estados, a través de sus Secretarías de Desarrollo Económico (u homólogos) y sus diferentes Entidades de Fomento	Promover la inclusión financiera de los emprendedores y las MIPYMES y su acceso a productos de crédito o capital.	7 Abr – 7 May	\$20,000,000	90% del valor total del proyecto
3.3 Impulso a emprendedores y empresas mediante el programa de emprendimiento de alto impacto.	Micro, Pequeñas y Medianas empresas.	Apoyar a MIPYMES con fines de lucro, que incorporen o desarrollen prácticas de alto impacto en su producto, servicio, proceso o modelo de negocios, a fin de lograr el desarrollo, comercialización y escalamiento de los mismos, procurándoles de herramientas para fortalecer su operación, generar valor agregado que potencialicen sus expectativas de éxito y nivel de impacto en 360°, así mismo apoyar aquellos modelos de negocio basados en soluciones para problemáticas sociales o que generen beneficios al medio ambiente.	10 Mar – 9 Abr	\$392,000,000	80% del valor total del proyecto
3.6 Programa para el Desarrollo del Ecosistema de Capital Emprendedor.	Gobiernos Estatales, Clubes de Inversionistas, Universidades, Centros de Investigación públicos y privados, Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT), Aceleradoras de Alto Impacto, Fideicomisos públicos o privados y Fondos de capital nacionales o extranjeros (FICAP, LPA).	Fomentar la creación y el fortalecimiento de vehículos de inversión de capital emprendedor que consideren un enfoque de especialización sectorial, regional y/o que generen un valor agregado específico a través de su tesis de inversión con el fin de lograr un desarrollo sustentable y promuevan el desarrollo del ecosistema de alto impacto, a través de fomentar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento vía capital inteligente.	13 Abr – 13 May	\$255,000,000	70% del valor total del proyecto
3.7 Fortalecimiento institucional de intermediarios financieros no bancarios (IFNB'S) y de entidades de fomento de los Gobiernos Estatales.	Entidades de Fomento de los Gobiernos Estatales, Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB'S).	Promover la profesionalización de las Entidades de Fomento de los Gobiernos Estatales e Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB'S), a efecto de consolidarlos como un vehículo eficiente para el financiamiento vía cuasi-capital a proyectos productivos de inversión en MIPYMES y Emprendedores que no son atendidos por la banca comercial.	11 May – 10 Jun	\$30,000,000	50% del valor total del proyecto
<b>Categoría IV. Programas para MIPYMES.</b>					
4.1 Desarrollo de Capacidades Empresariales para Microempresas.	Gobiernos Estatales y Municipales, Cámaras y Confederaciones Empresariales.	Apoyar a las microempresas para que a través de una asesoría empresarial y análisis de inteligencia de negocio, directamente en el establecimiento ("In situ"), se promuevan mejores oportunidades de consolidación y crecimiento para la empresa.	14 May – 13 Jun	\$261,000,000	90% del valor total del proyecto

4.2 Formación y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales.	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Gobiernos Estatales y Municipales, Cámaras y Confederaciones Empresariales.	Apoyar a micro pequeñas y medianas empresas en el fortalecimiento de sus capacidades empresariales, para incrementar su productividad mediante proyectos integrales de capacitación y consultoría.	26 Ene – 12 Mar	\$61,000,000	70% del valor total del proyecto
4.3 Crecimiento y Consolidación del Modelo de Franquicias	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.	4.3 a) Apoyar a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que tengan interés en abrir un punto de venta de una Franquicia. 4.3 b) Promover la profesionalización de las Franquicias, a efecto de consolidarlas como un modelo eficiente de desarrollo empresarial.	30 Mar – 29 Abr	\$13,000,000	85% del valor total del proyecto
4.4 Desarrollo y Fortalecimiento de la Oferta Exportable.	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Gobiernos Estatales y Municipales, Fideicomisos Públicos, Organismos, Asociaciones Empresariales o Cámaras de Comercio que tengan entre sus actividades el comercio exterior, Grandes o Medianas empresas exportadoras y Consorcios de Exportación.	Apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para realizar proyectos de exportación que les permitan facilitar la venta de sus productos y/o servicios directamente al cliente en el mercado destino o por medio de intermediarios.	9 Mar – 8 Abr	\$26,000,000	50% del valor total del proyecto
<b>Categoría V.</b>					
<b>Apoyo para la Incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en las Micro y Pequeñas Empresas para Fortalecer sus Capacidades Administrativas, Productivas y Comerciales.</b>					
5.1 Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones a las Micro y Pequeñas Empresas	Micro y pequeñas empresas.	Apoyar la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las micro y pequeñas empresas, para fortalecer sus capacidades administrativas, productivas y comerciales, favoreciendo las oportunidades de negocio en los mercados nacional e internacional.	22 Jul – 21 Ago	\$120,000,000	80% del valor total del proyecto
5.2 Formación de Capacidades y Adopción de Tecnologías en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industria, Comercio, Servicios y Turismo	Gobiernos estatales y municipales, las Confederaciones y Cámaras empresariales sin fines de lucro especializadas en el Sector Industria, Comercio, Servicios y Turismo, incluyendo comercio en pequeño.	Apoyar a las micro y pequeñas empresas del sector industria, comercio, servicios y turismo, con el propósito de incrementar su competitividad, mediante asesoría técnica especializada y adopción de tecnología.	30 Mar – 29 Abr	\$261,000,000	80% del valor total del proyecto
5.3 Fortalecimiento Competitivo de Microempresas participantes en el Régimen de Incorporación Fiscal	Micro empresas.	Apoyar la capacidad de las microempresas que inician su participación en el Régimen de Incorporación Fiscal para incrementar la sostenibilidad y competitividad de sus negocios con el fin de consolidar su potencial empresarial por medio de la capacitación administrativa y la adopción de tecnologías de la información y comunicación.	20 Jul – 19 Ago	\$50,000,000	90% del valor total del proyecto

Fuente: Elaboración propia con datos de (INADEM, 2015).

Durante la gira de trabajo y la asistencia a las mesas de atención, Enrique Jacob Rocha, Presidente del INADEM, reconoció a la comunidad empresarial y a la población por el ímpetu para lograr la reactivación económica en la entidad.

En 2014 el INADEM ha apoyado a los pequeños empresarios de Guerrero, con recursos por más de 100 millones de pesos, a través del Fondo Nacional del Emprendedor; y a más de 900 negocios, mediante el Sistema Nacional de Garantías con una derrama en crédito por más de 700 millones de pesos. Con estas acciones se reafirma el propósito de la Secretaría de Economía, a través del INADEM, de potenciar la capacidad y el esfuerzo de los emprendedores y de la pequeña empresa en el estado.

#### **5.1.1.2. IME**

Por otra parte en el caso de IME se presenta el esquema de misión, visión, objetivos y funciones, así como un fragmento original de los convenios con el desarrollo de pymes con el nivel federal.

##### **Misión**

Generar y promover en el Estado de México una Cultura Emprendedora de Alto Valor Agregado que impulse e incentive la actividad empresarial creativa, ética, responsable y solidaria, que proporcione a los mexiquenses seguridad económica a través de la generación de riqueza y bienestar.

##### **Visión**

Ser una Institución de vanguardia a nivel nacional en los mecanismos de apoyo a los nuevos proyectos productivos, en la formulación y promoción de una “Cultura Emprendedora de Alto Valor Agregado” y en la generación y conservación de empleos de calidad.

## **Objetivos**

1. Diseñar programas orientados a impulsar el espíritu emprendedor de los mexiquenses y un sistema integral de apoyos para quienes decidan iniciar, desarrollar, consolidar o expandir una empresa, con el propósito de generar riqueza y bienestar para los mexiquenses.
2. Estimular a los emprendedores que decidan crear, desarrollar, consolidar o expandir una empresa.
3. Impulsar la innovación, modernización y optimización al interior de las empresas.
4. Formar capital humano a través de la capacitación.
5. Desarrollar proyectos productivos con nuevos esquemas de financiamiento.
6. Crear una Cultura Emprendedora.

## **Funciones del Instituto**

- Generar y promover en el Estado de México una cultura emprendedora de alto valor agregado que impulse e incentive la actividad empresarial creativa, ética, responsable y solidaria.
- Proporcionar a los Emprendedores y Empresarios Mexiquenses una seguridad económica a través de los programas y apoyos del Instituto para la generación de riqueza y bienestar.
- Proporcionar capacitación a Emprendedores y Empresarios a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados y simuladores de negocios.
- Otorgar apoyos y financiamiento a Emprendedores y Empresarios Mexiquenses.
- Realizar convenios de colaboración con las Incubadoras existentes en el Estado de México.
- Analizar la factibilidad y viabilidad de los proyectos previos a la incursión en el mercado empresarial.

- Realizar foros empresariales que representen espacios de difusión de la oferta al sector de las PYMES y a los emprendedores que existen en nuestro Estado, dando oportunidad a exponer productos y servicios competentes.
- Apoyar a las PYMES mexiquenses, a través de las Aceleradoras de Negocios reconocidas por la SE, que tienen capacidad y potencial de crecimiento para incrementar sus ventas y generar empleos de alto valor agregado, permitiéndoles la introducción de su producto y servicio innovador en el mercado nacional e internacional.

### **5.1.1.3. SECTUR**

Por parte de SECTUR se encuentra vigente su programa e trabajo publicado en el diario oficial de la federación mexicana, en este se observa en algunas partes la correlación de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo turístico nacional y sus aportes de esta secretaría (SECTUR) con su proyecto llamado PROSECTUR, publicado en el DIARIO OFICIAL (Tercera Sección) viernes 13 de diciembre de 2013, se presenta algunos aspectos tocantes a los destinos y participación de proyecto a las PYMES, no se presenta en su totalidad por que este es muy extenso y plantea cuestiones como identidad de género inversión nacional entre otros.

- **PROGRAMA Sectorial de Turismo 2013-2018.**
- **Siglas y Acrónimos**
- **SECTUR** Secretaría de Turismo
- **CPTM** Consejo de Promoción Turística de México
- **FONATUR** Fondo Nacional de Fomento al Turismo
- **PND** Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- **PROSECTUR** Programa Sectorial de Turismo 2013-2018
- **PNT** Política Nacional Turística
- **OMT** Organización Mundial de Turismo

- **INEGI** Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- **OCDE** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
- **SIOM** Sistema Integral de Operación Migratoria
- **MIPYMES** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- **SEDET** Sistema de Evaluación de Destinos Turísticos
- **RNT** Registro Nacional de Turismo
- **DATATUR** Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México

#### 5.1.1.4. **INAES**

Aquí se presenta el concepto de INAES y por otra parte algunos de proyectos que se tiene vigente para dejar clara su participación en los proyectos de desarrollo productivo en las PYMES.

Las Convocatorias son:

- **Apoyo Integra Modalidad:**  
Apoyo en Efectivo para la Ejecución de un Proyecto Productivo Nuevo: Para grupos integrados exclusivamente por jóvenes de entre 18 y 29 años de edad que vivan o desarrollen sus proyectos productivos en los municipios de Cuautla, Cuernavaca, Emiliano Zapata, Huitzilac, Jiutepec, Temixco, Tepoztlán, Tlaltizapán y Xochitepec (Zona metropolitana de Cuernavaca) en el Estado de Morelos y en el municipio de Acapulco en el Estado de Guerrero. Vigencia del 26 de febrero al 25 de marzo de 2014
- **Nuevos Integra Mujeres:**  
Apoyo en efectivo para la ejecución de un proyecto productivo nuevo y apoyo en efectivo para el desarrollo y consolidación de proyectos productivos en operación. Vigencia: 31 de marzo al 30 de abril de 2014. Montos de apoyo: proyectos nuevos: \$400,000.0 para grupos sociales y hasta \$1 millón de pesos para grupos legalmente constituidos. Proyectos en

operación: \$600 mil pesos para proyectos nuevos y hasta \$1.5 millones de pesos para proyectos en operación. Población objetivo: municipios de la cruzada contra el hambre, municipios de alta y muy alta marginación, señalados.

- **Integra Población en situación de vulnerabilidad:**

Apoyo en efectivo para la ejecución de un proyecto productivo nuevo y apoyo en efectivo para el desarrollo y consolidación de proyectos productivos. Vigencia: 31 de marzo al 30 de abril de 2014. Montos de apoyo: proyectos nuevos: \$400,000.0 para grupos sociales y hasta \$1 millón de pesos para grupos legalmente constituidos. Proyectos en operación: \$600 mil pesos para proyectos nuevos y hasta \$1.5 millones de pesos para proyectos en operación. Población objetivo: población en situación de vulnerabilidad, discapacitados, adultos mayores. Cobertura nacional.

- **Integra para jóvenes de 18 a 29 años:**

Vigencia: 31 de marzo al 25 de abril de 2014. Para proyectos nuevos y en ejecución. Cobertura: Nacional. Montos de apoyo: proyectos nuevos: \$400,000.0 para grupos sociales y hasta \$1 millón de pesos para grupos legalmente constituidos. Proyectos en operación: \$500 mil pesos para proyectos nuevos y hasta \$1.5 millones de pesos para proyectos en operación

- **Integra para proyectos nuevos y en operación:**

Vigencia: 31 de marzo al 25 de abril de 2014. Cobertura: Municipios del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia) Montos de apoyo: proyectos nuevos: \$400,000.0 para grupos sociales y hasta \$1 millón de pesos para grupos legalmente constituidos. Proyectos en operación: \$500 mil pesos para proyectos nuevos y hasta \$1.5 millones de pesos para proyectos en operación.

- **Integra para proyectos Nuevos:**  
Vigencia: 28 de Abril al 26 de mayo de 2014. Cobertura: jóvenes de 18 a 29 años, que vivan o desarrollen sus proyectos en los municipios de Torreón y Matamoros en el Estado de Coahuila, Gómez Palacio y Lerdo en el Estado de Durango y Ciudad Juárez en el Estado de Chihuahua. Montos de apoyo: proyectos nuevos: \$400,000.0 para grupos sociales y hasta \$1 millón de pesos para grupos legalmente constituidos.
- **Proyecto Escala Modalidad:** Estímulo para reconocer anteproyectos productivos de jóvenes Dirigido a: Grupos integrados exclusivamente por jóvenes de entre 18 y 28 años de edad que estudien en instituciones públicas de educación superior ubicadas en los estados de Chiapas, Guerrero Oaxaca. Vigencia: 3 al 31 de marzo de 2014.

Toda la información detallada (guión del proyecto INAES 2014, términos de referencia, requisitos y condiciones): <http://www.inaes.gob.mx/index.php/integra>

#### **5.1.1.5. SAGARPA**

En este apartado se da a conocer como se ejerce el apoyo por parte de la dependencia en su ejercicio como entidad federal y sus aportaciones que otorga a los pequeños empresarios

Los servicios que ofrecen son en un esquema de investigación y tecnología con la finalidad de apoyar a nuevos emprendedores para la expansión y crecimiento de nuevas oportunidades de trabajo, de tecnologías, sobre todo el crecimiento de un país que se pueda dedicar al desarrollo en sus principales sectores potenciales.

La Secretaría de Agricultura (SAGARPA) exhorta a los productores a mantenerse informados respecto a las fechas de apertura y cierre de ventanillas de los componentes y programas para elevar la productividad y competitividad en el sector agroalimentario.

Precisa al el inicio de año están disponibles algunas ventanillas de atención, cuyas fechas por vez primera se publican dentro de las Reglas de Operación 2015 para los programas de la dependencia.

Como dependencia federal menciona que entre los programas que se encuentran listos para recibir solicitudes de inscripción son el de Desarrollo de las Zonas Áridas, de Acceso al Financiamiento Productivo y Competitivo, y el de Fomento al Consumo de Productos Pesqueros y Acuícolas. También ya se encuentran disponibles programas de Sacrificio de Ganado en Establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF), Innovación para el Desarrollo Tecnológico Aplicado y Minería Social, entre otros.

En un comunicado la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) expuso que a partir del 12 de enero de 2015 entrarán en operación las ventanillas para los componentes de Agroincentivos, Desarrollo de Agroclúster Agroalimentario, Procafé e impulso Productivo del Café, también el de Tecnificación del Riego, Bioenergía y Sustentabilidad, Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (Pimaf), y el de Modernización Sustentable de la Agricultura Tradicional (MasAgro).

SAGARPA tiene apertura a partir de 15 de enero 2015 para los componentes de Impulso a la Capitalización Pesquera y Acuícola; Desarrollo Estratégico de la Acuicultura; Ordenamiento Pesquero y Acuícola Integral y Sustentable, y Propesca. En el caso del sector ganadero, detalla que los componentes Progan Productivo, Infraestructura y Equipo del Repoblamiento, y el de Repoblamiento y Recría Pecuaria, entre otros, abrio ventanillas a partir del 2 de febrero.

Los programas Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (Fappa) y de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (Promete)

disponen de ventanillas desde el día 17 de marzo, a partir de lo publicado en las Reglas de Operación.

Por otra parte SAGARPA indica que con base en mecanismos de transparencia, los proyectos que califiquen como viables contribuirán a promover la productividad y competitividad del sector agroalimentario, así como al desarrollo de las comunidades rurales.

Para mayor información sobre fechas de apertura y cierre de otros componentes de atención, los productores pueden consultar la página electrónica [www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx), en el apartado de Programas de Apoyo 2015. (PYME prende con información de Notimex)

#### **5.1.1.6. CONACYT**

Alto Valor Agregado en Negocios con Conocimientos y Empresarios Nuevos  
Negocios Apoyar desarrollos financieros y tecnológicos en etapa pro-comercial  
Apoyo a Patentes Nacionales Fomentar y detonar la protección intelectual de invenciones  
Capital semilla Inversión temporal de capitales para impulsar empresas basadas en conocimientos científicos y tecnológicos en su etapa de despegue  
Paquetes Tecnológicos Integrar paquetes tecnológicos para la explotación comercial de desarrollos científicos y tecnológicos.

- Alianzas estratégicas y Redes de Innovación para la Competitividad
- (ARERIS)
- Conformar redes de colaboración entre empresas y centro de investigación y/o instituciones de educación superior para generar innovación en sectores claves.
- Programa de Estímulo a la Innovación (PEI). Innovación Tecnológica para la Competitividad de las Empresas (INNOVATEC)

- Enfocado a empresas grandes con proyectos que realicen inversiones en infraestructura de investigación y desarrollo, además de contemplar la creación de nuevos empleos de alto valor.
- Innovación Tecnológica para Negocios de Alto Valor Agregado (INNOVAPYME).

Apoyos económicos complementarios a las MIPYME que realicen actividades de investigación, desarrollo tecnológico o innovación. Deben ser proyectos que generen un alto valor agregado y que fomenten la vinculación con Instituciones de Educación Superior y/o Centros de Investigación y/o otras empresas.

Desarrollo e Innovación de Técnicas Precursoras (PROINNOVA).

Enfocado a cualquier tipo de empresa con proyectos en campos precursores del conocimiento y que se desarrollen en vinculación con Instituciones de Educación Superior y/o Centros de Investigación. Se apoyan la conformación de redes entre empresas y universidades así como empresa-empresa y universidad-universidad.

Fondo de Innovación Tecnológica SECONACYT para el desarrollo de Empresas Gacela en Fondo PYME:

- A) Desarrollo e Innovación Tecnológica.
- B) Creación y consolidación de grupos y/o centros de ingeniería; para el desarrollo tecnológico.
- C) Creación de Nuevos Negocios de base tecnológica.

Propuestas orientadas a la mejora y/o desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o materiales con un contenido significativo de innovación Diseño, investigación y desarrollo tecnológico, así como de la infraestructura física. Propuestas cuyo objetivo sea lograr que desarrollos científicos y/o tecnológicos probados en etapa pre comercial puedan alcanzar la fase de integración del prospecto de negocio.

Estas consideraciones sirven de base para el análisis de los tres grandes programas para el impulso de la innovación y los negocios que promueve la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación de CONACYT; estos cuentan con subprogramas orientados a pymes de base tecnológica como el programa de Estímulo a la Innovación (PEI) y el Fondo de Innovación Tecnológica SECONACY.

### 5.1.2. Apoyos Privados

En el siguiente listado se muestran los aliados y sus respectivos enlaces del sector privado que brindan la oportunidad de acceder apoyos, muchos de los cuales cuentan con esquemas preferenciales que se traducen en beneficios como descuentos y ofertas exclusivas. (INADEM, 2015)

- FONDEADORA <https://fondeadora.mx>
- Oficinas IBS <http://www.oficinasvirtuales.mx>
- DEUSTO FORMACIÓN <http://www.deustoformacion.com.mx/>
- TaxDay <http://www.taxday.com.mx/>
- IBM <http://www.ibm.com/mx/es/>
- PayPal <https://www.paypal.com/mx/webapps/mpp/merchant>
- THE VENTURE, Patrocinado Por Chivas <http://www.theventure.com/mx/es/>
- FUNDACION E <http://fundacione.org/>
- Kichink! <https://www.kichink.com/>
- ANGEL VENTURES MEXICO <http://angelventures.vc/>
- ANTAD.biz <http://www.antad.biz/>
- ARCCANTO, Recursos Financieros <http://www.arccanto.org/>
- Aspel <http://www.aspel.com.mx/>
- Educación Financiera, BANAMEX  
[https://www.banamex.com/es/personas/banamex1/oferta\\_integral/educacion\\_financiera.htm](https://www.banamex.com/es/personas/banamex1/oferta_integral/educacion_financiera.htm);  
[https://www.banamex.com/esp/grupo/saber\\_cuenta/cursos/](https://www.banamex.com/esp/grupo/saber_cuenta/cursos/)

- Educación Financiera, Bancomer  
<http://www.educacionfinancierabancomer.com/>
- connect americas <https://connectamericas.com/es/>
- Capitaliz@ <http://www.capitalizando.com.mx/>
- Consejo De La Comunicación, Voz de las Empresas <http://www.cc.org.mx/>
- E-Myth <http://e-myth.com.mx/>
- SoyEntrepreneur <http://www.soyentrepreneur.com/>
- FedEx <http://www.fedex.com/mx/>
- Flock PyME <http://www.fedex.com/mx/>
- GENTERA <https://www.gentera.com.mx/wps/portal/Gentera/Inicio>
- Giroleca <https://girolegal.com/>
- Google <http://www.conectatunegocio.com.mx/>
- HP <http://www8.hp.com/es/es/home.html>
- IGNIA <http://www.ignia.com.mx/bop/>
- Infomovil <http://landing.infomovil.com/>
- Intellego <http://www.grupointellego.com/>
- ioFacturo <http://iofacturo.mx/>
- kubo, financiero <https://www.kubofinanciero.com/Kubo/Portal/index.xhtml>
- Manpower <http://www.manpower.com.mx/wps/portal/web/>
- Mercado libre <http://www.mercadoshops.com.mx/>
- Microsoft <http://www.microsoft.com/es-mx>
- Mundo PyME, ABM <http://www.mundopymeabm.org.mx/>
- MUJER EMPRENDE <http://mujeremprende.com.mx/>
- pwc <http://www.pwc.com/mx/es/>
- Nestle <https://www.nestle.com.mx/>
- symio <http://symio.com.mx/>
- TODO RETAIL <http://www.todoretail.com/>
- Torneodeideas <http://www.torneodeideas.com/>
- Ubícalas <http://ubicalas.com/>
- VISA, Red de Empresarios Visa <http://www.redempresariosvisa.com/>

### **5.1.2.1 Banca privada de primer nivel (Banca Múltiple)**

Se le conoce también como banca privada, comercial o de primer piso, es aquella sociedad de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos,

Las instituciones de banca múltiple son instituciones de crédito privadas para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas. Para organizarse y operar como institución de banca múltiple se requiere autorización del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, previo acuerdo de su Junta de Gobierno y opinión favorable del Banco de México. Por su naturaleza, estas autorizaciones son intransmisibles. (CNBV, 2015)

### **5.1.2.2. Banca privada de segundo nivel (Banca de Desarrollo)**

Se considera a la banca de desarrollo como de segundo piso debido a que canaliza recursos financieros a los sectores estratégicos definidos en sus leyes orgánicas, a través de otras instituciones financieras que actúan como intermediarios. Estos últimos reciben fondeo por parte de la banca de desarrollo y tienen la relación contractual directa con los acreditados.

Las instituciones de banca de desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, en los términos de sus correspondientes leyes orgánicas y de la Ley de Instituciones de Crédito. Estas sociedades tienen el objetivo de atender las actividades productivas que el Congreso de la Unión determine como especialidades de cada una de éstas.

El sector de Banca de Desarrollo y Entidades de Fomento está integrado por las sociedades nacionales de crédito, las cuales conforman el sistema de banca de

desarrollo; las Entidades de Fomento, representadas por los fideicomisos públicos de fomento; y los Organismos de Fomento Económico supervisados por esta Comisión. Dicho sector tiene como objeto facilitar el acceso al financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación en los términos de sus respectivas leyes orgánicas o estatutos constitutivos.

Las instituciones que conforman la banca de desarrollo son las sociedades nacionales de crédito, las cuales se enlistan a continuación: (CNBV, 2015)

- Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)
- Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)
- Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. (SHF)
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI)
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO)

## CAPITULO VI. CASOS DE ÉXITO

### 6.1 Casos de Éxito de empresas

A continuación presentamos el motivo de nuestra investigación.

Los estados y los proyectos nacionales exitosos cuando nuestras instancias tecnológicas y el reconocimiento de los entornos, así como la superación de los vacíos observados en la implementación de una MiPyme permiten la conformación de proyectos exitosos en la republica mexicana.

**Tabla 11 Casos de Éxito en la Republica Mexicana.**

Estado	Proyecto	Líder
Aguascalientes	El proceso de innovación en Berni Labs	Ing. Jorge Enrique Berni Medina
	El modelo de vinculación en la Universidad Politécnica de Aguascalientes	Ing. Jaime Escalera Jiménez
Coahuila	Creación de valor en un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Caso: Extractos vegetales de plantas de las zonas áridas, una opción a los agroquímicos y antibióticos sintéticos	Dr. Oliverio Santiago Rodríguez Fernández Dr. Hugo Lira Saldívar
Distrito Federal	Alternativas para el uso de la caña de azúcar	Dr. Gustavo Viniegra González
	Vinculación academia-empresa y el caso Innova médica	Dr. Emilio Sacristán Rock
	Investigación y desarrollo de un fármaco para el tratamiento de la cirrosis	Dra. Victoria Eugenia Chagoya Hazas de Sánchez Dr. Carlos Robles Uribe

**Fuente: Elaboración propia (Pepe y Toño, 2013).**

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Si bien el presente trabajo abordo que para México las PYMES son un eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de México, ya que representa la mayoría de ocupación laboral (99.8 %) en el cual se desarrollo describiendo cuáles son sus características empezando de lo particular hasta lo general; para ello es necesario buscar alternativas que permitan la supervivencia de las PYMES dentro del mercado ante la situación actual de mortandad que se vive en nuestro país. En gran medida que se logre hacer que las PYMES crezcan se podrán desarrollar e implementar estrategias de calidad para así poder crear una imagen de confiabilidad de las PYMES ante el mercado.

Una de las propuesta en este trabajo es dar a conocer todos los apoyos con los que se cuenta para poder llevar a cabo un proyecto de esta magnitud, tanto como del sector privado así como también por parte de organismos Gubernamentales con ello se pretende que más pequeños empresas se den la oportunidad de buscar y así poder dar estabilidad al funcionamiento adecuado y acertado en el sector que pertenece. El hablar de las empresas PYMES tiene mucha relevancia ya que son consideradas importantes para el desarrollo de una nación, y se requiere de mayor atención para el logro de sus objetivos primordiales.

Por ello una parte importante en el ámbito es crear una comunicación más retroalimentaría entre las PYMES y las distintas secretarias que brindan apoyo económico cabe recordar que en su mayoría los canales de comunicación son defectuosos o inexistentes debido a la gran deficiencia de educación en el país y la falta de conocimiento de las nuevas tecnologías.

Ante esto se quiere posibilitar a los emprendedores a que logren y alcancen los conocimientos y las herramientas antes mencionadas para que puedan desarrollar más conocimiento, empleos y oportunidades con el fin de generar una fuente fija y formal de empleos para México.

## Bibliografía

- ✚ ADS. (28 de Marzo de 2013). Recuperado el 14 de Enero de 2015, de Asuntos Del Sur: <http://www.asuntosdelsur.org>
- ✚ Agustin, I. (2001). *El sistema normalizado de competencia laboral*. Mexico: Limusa.
- ✚ Alvares-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Como hacer una investgacion cualitativa. Fundamentos y t¿metodologia*. Mexico: Paidos.
- ✚ AMSDE. (- de - de 2011). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- ✚ Andersen, A. (1991). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid España: Espasa.
- ✚ Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Espasa Calpe.
- ✚ Argüelles, A. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, D.F.: Limusa.
- ✚ Arrollo, I. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revistas de Ciencias Economicas*, 381-395.
- ✚ Banxico. (- de - de 2011). Recuperado el 14 de Enero de 2015, de Banco de Mexico: <http://www.banxico.org.mx/>
- ✚ Biasca, R. (2001). *Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- ✚ BID. (- de - de 2000). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Banco Interamericano de Desarrollo: [www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo](http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo)
- ✚ BID. (- de - de 2000). Recuperado el 2015 de Enero de 2015, de Banco Interamericano de Desarrollo: [www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo](http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo)
- ✚ Borda, D., & Ramirez, J. (- de Junio de 2006). *BID*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/regions/re1/econ/RE1-RN-06-001.pdf>
- ✚ Boris, Y., & Soler, E. (- de - de 2013). *FLACSOAndes*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Biblioteca Digital de Vanguardia: <http://www.flacsoandes.edu.ec/>

- ✚ Callejon, M. (- de Enero de 1998). *Universidad de Barcelona Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.ub.edu/graap/pdfcallejon>
- ✚ CMNUCC. (2008). Obtenido de Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático: <http://unfccc.int>
- ✚ CNBV. (- de Agosto de 2015). Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de Comisión Nacional Bancaria y de Valores: <http://www.cnbv.gob.mx>
- ✚ CNN Expansión. (02 de Febrero de 2013). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de CNN Expansión: [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)
- ✚ Colunga, & Saldierna. (1994). *Los Costos de Calidad*. San Luis Potosi: Editorial Universidad Potosina.
- ✚ CONTPAQi. (21 de Septiembre de 2011). Recuperado el 12 de Julio de 2015, de CONTPAQi: <http://www.contpaqi.com>
- ✚ Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- ✚ Federación, D. O. (30 de 06 de 2009). *Diario Oficial de la Federación* .
- ✚ Ferraro, D. M., & Galasy, C. (2006). *CEPAL*. Recuperado el 08 de Enero de 2015, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/pdf>
- ✚ Giner de la Fuente, F., & Gil Estallo, M. d. (2007). De la idea a la realidad. En *Emprende : convierte tu sueño en realidad* (pág. 190). Madrid: ESIC Editorial .
- ✚ Hansen, & Ghare. (1990). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid: Ediciones DÍAZ DE SANTOS S.A.
- ✚ Hausman, D. M. (2007). *The Philosophy of Economics: An Anthology*. CAMBRIDGE.
- ✚ Hellriegel, & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Thomson-Paraninfo.
- ✚ Hitt, Duane, & Hoskisson. (2003). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. ITP.
- ✚ INADEM. (17 de Agosto de 2015). Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de Instituto Nacional del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx>
- ✚ INEGI. (- de - de 2009). Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

- ✚ Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Estados Unidos de America: Harvad Business School Press.
- ✚ *Latameconomy.org*. (- de - de 2013). Recuperado el 16 de Enero de 2015, de Latin American Economic : <http://www.latameconomy.org>
- ✚ Llisterri, J. J., & Levitsky, J. (1996). *Sistemas de garantías de crédito: experiencias internacionales y lecciones para América Latina y el Caribe*. Indiana University.
- ✚ Lopez, V. (2013). *Subdireccion y analisis para la vinculacion financiera*.
- ✚ M. Ferrato, D. (s.f.). Obtenido de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/pdf>
- ✚ Martinez, C., & Corredor, A. (2007). *Negocios internacionales. Estrategias globales*. Bogota, colombia: Universidad Santo Tomas.
- ✚ Medina, M., & Kwiatkowska, T. (2000). Acercando la ciencia a la sociedad. En *Ciencia, tecnología/naturaleza, cultura en el siglo XX* (pág. 45). España: Edim.
- ✚ Mintzberg, H. (2007). Strategy Making in three Modes. *Direccion de California Vol.16* , 44.
- ✚ Munguia, E. G., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Zapopan, Jalisco: Umbral.
- ✚ *Nafin*. (- de - de 2005). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Nacional Financiera : <http://www.nafin.com/>
- ✚ *Nafin*. (- de - de 2013). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Nacional Financiera: <http://www.nafin.com/>
- ✚ *Nafin*. (08 de Mayo de 2013). Recuperado el 20 de Junio de 2015, de Nacional Financiera: <http://www.nafin.com.mx/portal/>
- ✚ OCDE. (- de Agosto de 2006). Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Desarrollo y creacion de empleo a nivel local. Actualizando nuevas perspectivas economicas: <http://www.ocde.org/centromexico/>
- ✚ OCDE. (2007). Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- ✚ OCDE. (- de - de 2008). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economicos: <http://www.oecd.org/centrodemexico/>
- ✚ OCDE. (- de - de 2009). Recuperado el 20 de Julio de 2015, de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: <http://www.oecd.org>
- ✚ Olmos, J. (2007). *Tu Potencial Emprendedor*. Estado de México: Pearson.

- ✚ *Pepe y Toño.* (- de - de 2013). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Pepe y Toño:  
[http://www.pepeytono.com.mx/mejora\\_tu\\_empresa/problemas\\_de\\_las\\_pymes\\_para\\_el\\_exito](http://www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/problemas_de_las_pymes_para_el_exito)
- ✚ *Plan Nacional de Desarrollo.* (- de - de 2007). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>
- ✚ Porter, M. (2011). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Ediciones Pirámide.
- ✚ *ProMéxico.* (2013). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de La situacion de las PyMes en Mexico: <http://www.promexico.gob.mx>
- ✚ *pymempresario.* (- de Mayo de 2013). Recuperado el 12 de Julio de 2015, de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/temas/emproyecto/>
- ✚ Ramirez, B. (- de - de 2009). *Facultad de Economía Universidad Nacional Autonoma de México.* Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Situacion y perspectivas de las Pymes y su contribucion a la economia: <http://http://herzog.economia.unam.mx/>
- ✚ Ruiz, C., & Zubiran, C. (1992). *Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.* Texas: illustrated.
- ✚ SE. (- de - de 2006). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/>
- ✚ SE. (- de - de 2015). Recuperado el 05 de Enero de 2015, de Secretaria de Economía: <http://www.economia.gob.mx>
- ✚ *SEGOB.* (05 de Noviembre de 2014). Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de Secretaría de Gobernación: <http://www.segob.gob.mx/>
- ✚ *SHCP.* (- de - de 2013). Recuperado el 10 de Enero de 2010, de Secretaria de Hacienda y Credito Publico: <http://www.shcp.gob.mx>
- ✚ *SHCP.* (19 de Julio de 2013). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Secretaria de Hacienda y Credito Publico: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>
- ✚ Stair, R., & Reynolds, G. (2000). *Principios de Sistemas de Informacion: Enfoque Administrativo.* Thomson.
- ✚ Varela. (2001). *Comunicacion Organizaional.* D.F.: Felix Varela.

- ✚ Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (1995). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Colombia: ECOE Ediciones.
- ✚ Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración Estratégica*. En *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 4). Estado de México: PEARSON.
- ✚ Zapata, A., Murillo, G., & Martinez, Y. (2001). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali Colombia: Universidad del Valle.