

**Plan de negocios
para la creación de una
PyME**

Plan de negocios para la creación de una PyME / Luis Francisco Cruces Alcántar, coordinador.–
Ciudad de México: Colofón; Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2018
100 páginas; ilustraciones; 17 x 23 centímetros

LC: **HD75.6 P52**

DEWEY: **333.7 P52**

Consejo de Publicaciones UAT
Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • www.uat.edu.mx
Centro Universitario Victoria
Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso
Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149
consejopublicacionesuat@outlook.com

ISBN: 978-607-8626-13-7

 **Fomento Editorial** Una edición del Departamento de Fomento Editorial
de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

D. R. © 2018 Universidad Autónoma de Tamaulipas
Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000
Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria
Ciudad Victoria, Tamaulipas, México
Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

Colofón
Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII
Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460, Ciudad de México
www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com

ISBN: 978-607-8622-76-4
Publicación financiada con recurso PFCE 2017

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 300 ejemplares

Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibida por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas para su valoración en la sesión del segundo semestre 2017, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fueron positivos.

Plan de negocios para la creación de una PyME

AUTOR:
LUIS FRANCISCO CRUCES ALCÁNTAR





Ing. José Andrés Suárez Fernández
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes
VICEPRESIDENTE

Dr. José Manuel Capello y García
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García
VOCAL

Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Lourdes Arizpe Slogher • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

Índice

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos legales para la creación Ma. del Carmen Orendáin de los Santos y María Claudina Orendáin de los Santos	11
Capítulo 2. Área de Marketing Jorge Ernesto Cobos Rangel	25
Capítulo 3. Área de Recursos Humanos Alfredo Balderas Mora	33
Capítulo 4. Área de Recursos Financieros Ma. del Rosario Chávez Villarreal y María del Carmen Villa Hamilton	51
Capítulo 5. Área de Tecnología Luis Francisco Cruces Alcántar y Manuel Eduardo Gutiérrez	77
Lista de referencias	95

Introducción

¿Sabe cómo se constituye una PyME? En México el 99.8% de las empresas son micros, pequeñas y medianas. Al emprender una empresa la primera inquietud que surge es cómo crearla y para esto es necesario un plan de negocios. Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio”. El plan varía de acuerdo al tamaño de la empresa, debe ser acorde a la cantidad y complejidad de las actividades que se realizan en cada una de ellas, debe existir un equilibrio entre lo extenso y detallado del plan con dichas actividades.

En este texto se detallará la manera en que una empresa crea su propio plan para administrar los diversos recursos existentes, tales como los recursos humanos, las personas que la integran y la manera en que se relacionan para construir un buen ámbito laboral. Una base sólida para el buen manejo del negocio. También se cuentan los recursos financieros, las acciones de los socios y los recursos materiales, medios físicos por medio de los cuales se consiguen los objetivos esperados. Los constituyen los bienes tangibles parte de nuestra propiedad, por ejemplo: los terrenos, edificios, herramientas, maquinaria, etcétera. Es importante adquirir, cuidar y acrecentar todos estos recursos, ya que son indispensables para el inicio, crecimiento y permanencia como firma.

Es necesario e importante tener una idea clara sobre la función de la empresa, si es factible y si aporta los beneficios económicos necesarios para el crecimiento de la misma. Este plan debe ser ideal, por lo tanto, debe contener paso a paso la manera en que se piensa crecer y cómo se enfrentará la competencia. Para esto es primordial adquirir compromisos con uno mismo y lograr una buena y permanente comunicación con el cliente.

Otro punto a considerar es la manera en que será financiada la empresa, la inversión con la que se dará inicio y los diversos problemas que se enfrentarán en las diversas etapas del emprendimiento, para así conocer si se cuenta con las herramientas necesarias que garanticen un futuro favorable al contar con un plan de negocios bien estructurado desde el principio.

Capítulo 1

ASPECTOS LEGALES PARA LA CREACIÓN

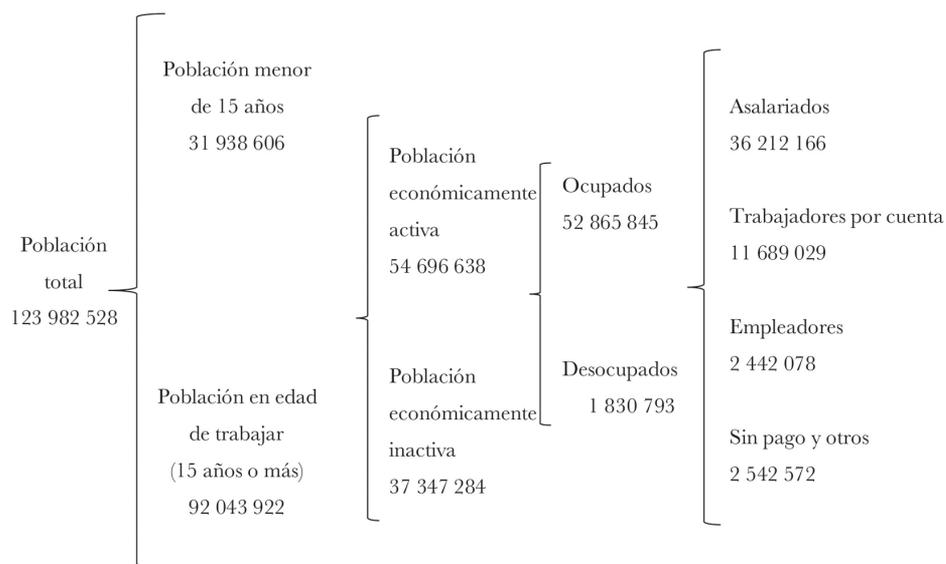
Maestra Ma. del Carmen Orendáin de los Santos

Maestra María Claudina Orendáin de los Santos

Fundamentos legales de PyMEs

De acuerdo con informes del Banco Mundial, México ocupa el lugar número once de los países más poblados del mundo dentro de un ranking de 2017. El país cuenta con una población que sobrepasa los 118 mil millones de habitantes con datos del año 2015, proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2015). Tres años después según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con datos de la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral registró un aumento a 123 982 528 millones de habitantes en el reporte emitido el de marzo del 2018.

Figura No.1: La distribución económica de la población



Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2017)

De la población total que asciende a 123 982 528 millones de personas, la población económicamente activa suma 52 865 845, es decir el 42.72%, y de esa cantidad 11 689 029 son personas o empresarios que lo hacen por su cuenta.

Ante un país de tales dimensiones, uno de los retos que se presentan es el empleo de sus habitantes. ¿Cómo se emplea un número tan elevado de mexicanos? Entre las opciones de empleo que representan 11 689 029 personas. El 22.11 por ciento de la población ocupada labora por su cuenta. Este dato se traduce como habitantes del país que arriesgan su dinero, patrimonio y futuro para auto emplearse principalmente en PyMEs.

Estas entidades económicas, las pequeñas y medianas empresas, son de suma importancia en la economía del país, pues representan opción de empleo para la población económicamente activa y generan Producto Interno Bruto.

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos, representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo del país, así mismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto de conformidad con la Secretaría de Economía de México.

En cambio, las medianas empresas son negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Representan el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo, generando más del 22 por ciento del producto interno bruto.

Las PyMEs, por la importancia económica que representan, son consideradas como un motor en la economía de un país, generan riqueza y proporcionan empleo, por tanto, fomentar la creación y conservación en el mercado de dichas empresas es labor fundamental. Es necesario maximizar los recursos humanos y económicos para estandarizar procesos e implementar sistemas que les permitan ser eficientes.

Uno de los puntos fundamentales para maximizar esos recursos, es el referente a la creación y registro de la empresa, cumplir los requisitos que marca la ley para conocer las obligaciones adquiridas, para aprovechar los beneficios obtenidos cuando se crea una entidad económica de acuerdo con los requerimientos de las autoridades competentes.

Requisitos para la creación de una empresa:

a) Aspecto legal

Empezando por las leyes de carácter general, el Código de Comercio del país establece las regulaciones de las relaciones mercantiles y los requisitos legales para que se den esas actividades.

Existen leyes en el país que norman la actividad comercial, las que se mencionan son aquellas en las cuales existe la obligación por parte del comerciante para cumplir los requisitos para poder crear una empresa y cumplirlos, la primera ley que manifiesta la clasificación de los actos comerciales es el Código de Comercio vigente. En su artículo 1 manifiesta que los actos comerciales solo se registrarán por lo dispuesto en este código y las demás leyes mercantiles aplicables.

El artículo refiere la capacidad que tienen los particulares de ejercer libremente la actividad del comercio en forma de sociedades, o conjunto de personas morales para llevar a cabo dicha actividad.

Artículo 3 se reputan en derecho comerciantes:

1. Las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.
2. Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles.
3. Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de estas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

El artículo 5 menciona el derecho de las personas para ejercer la capacidad de llevar a cabo o ejercer la profesión del comercio y a la letra dice:

Artículo 5o.- Toda persona que, según las leyes comunes, es hábil para contratar y obligarse, y a quien las mismas leyes no prohíben expresamente la profesión del comercio, tiene capacidad legal para ejercerla. Una vez reconocidos los actos de comercio la ley clasifica la forma en que se pueden constituir las Sociedades.

Una vez establecido el derecho de ejercer el comercio con sus derechos y obligaciones la Ley General de Sociedades Mercantiles menciona la forma en la que pueden registrarse las personas como sociedad económica, la independencia de la personalidad de la sociedad con respecto a la de sus dueños y la obligación que tienen las sociedades de inscribirse en el registro público de la propiedad, a través de una sociedad debidamente protocolarizada ante fedatario público autorizado para llevar a cabo el cumplimiento de la ley en el desarrollo de las actividades comerciales. Si por algún motivo este requisito no es llevado a cabo los artículos 7 y 8 de la respectiva Ley General de Sociedades Mercantiles marcan la forma de proceder de manera adecuada y en apego a la legalidad.

Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I.- Sociedad en nombre colectivo;
- II.- Sociedad en comandita simple;
- III.- Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV.- Sociedad anónima;
- V.- Sociedad en comandita por acciones;
- VI.- Sociedad cooperativa, y
- VII.- Sociedad por acciones simplificada

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.

Artículo 2o.- Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

Salvo el caso previsto en el artículo siguiente, no podrán ser declaradas nulas las sociedades inscritas en el Registro Público de Comercio.

Las sociedades no inscritas en el Registro Público de Comercio que se hayan exteriorizado como tales, frente a terceros consten o no en escritura pública, tendrán personalidad jurídica. Las relaciones internas de las sociedades irregulares se regirán por el contrato social respectivo, y, en su defecto, por las disposiciones generales y por las especiales de esta ley, según la clase de sociedad de que se trate. Tratándose de la sociedad por acciones simplificada, para que surta efectos ante terceros deberá inscribirse en el registro mencionado

Artículo 3o.- Las sociedades que tengan un objeto ilícito o ejecuten habitualmente actos ilícitos, serán nulas y se procederá a su inmediata liquidación, a petición que en todo tiempo podrá hacer cualquiera persona, incluso el Ministerio Público, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar.

La liquidación se limitará a la realización del activo social, para pagar las deudas de la sociedad, y el remanente se aplicará al pago de la responsabilidad civil, y en defecto de ésta, a la Beneficencia Pública de la localidad en que la sociedad haya tenido su domicilio

Artículo 4o.- Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo 1º de esta Ley. Las sociedades mercantiles podrán realizar todos los actos de comercio necesarios para el cumplimiento de su objeto social, salvo lo expresamente prohibido por las leyes y los estatutos sociales

Artículo 5o.- Las sociedades se constituirán ante fedatario público y en la misma forma se harán constar con sus modificaciones. El fedatario público

no autorizará la escritura o póliza cuando los estatutos o sus modificaciones contravengan lo dispuesto por esta Ley.

La sociedad por acciones simplificada se constituirá a través del procedimiento establecido en el Capítulo XIV de esta Ley.

Artículo 6o. La escritura o póliza constitutiva de una sociedad deberá contener: Párrafo reformado DOF 13-06-2014

I.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;

II.- El objeto de la sociedad;

III.- Su razón social o denominación;

IV.- Su duración, misma que podrá ser indefinida;

V.- El importe del capital social;

VI.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;

VII.- El domicilio de la sociedad;

VIII.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;

IX.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;

X.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;

XI.- El importe del fondo de reserva;

XII.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y

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

Todos los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma

Artículo 7o.- Si el contrato social no se hubiere otorgado en escritura o póliza ante fedatario público, pero contuviere los requisitos que señalan las fracciones I a VII del artículo 6o., cualquiera persona que figure como socio podrá demandar en la vía sumaria el otorgamiento de la escritura o póliza correspondiente. En caso de que la escritura social no se presentare dentro del término de quince días a partir de su fecha, para su inscripción en el Registro Público de Comercio, cualquier socio podrá demandar en la vía sumaria dicho registro.

Las personas que celebren operaciones a nombre de la sociedad, antes del registro de la escritura constitutiva, contraerán frente a terceros responsabilidad ilimitada y solidaria por dichas operaciones.

Artículo 8o.- En caso de que se omitan los requisitos que señalan las fracciones VIII a XIII, inclusive, del artículo 6º, se aplicarán las disposiciones relativas de esta Ley.

Asimismo, las reglas permisivas contenidas en esta Ley no constituirán excepciones a la libertad contractual que prevalece en esta materia.

b) Aspecto formal

La forma en que se constituye una entidad abarca ámbitos federales, estatales y municipales dependiendo del lugar en donde se establezca y el giro o actividad principal a la cual se va dedicar la empresa.

Figura No. 2: Requisitos legales y fiscales para la creación de una PyME

Requisitos legales y fiscales para la creación de una PyME		
Federal	Estatal	Municipal
Permiso de constitución ante la Secretaría de Relaciones Exteriores	Suscripción ante la Tesorería del Estado	Permiso de uso de suelo
Inscripción o alta ante el SAT (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)	Afiliación en el registro Público de la Propiedad y Comercio	Normas de la Secretaría de Salud
Aviso notarial ante la Secretaría de Relaciones Exteriores	Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social	Licencias por la Secretaría del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

FEDERALES

Requisitos obligatorios por parte de la autoridad federal para dar cumplimiento al trámite de formalizar una empresa.

a) La Secretaría de Relaciones Exteriores en México concede el permiso para el registro de las entidades comerciales en el país, en el portal de la misma <https://www.gob.mx/tramites> se encuentra la información sobre cada uno de los documentos que se necesitan, así como los pasos para llevarse a cabo dicho proceso.

b) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante el Sistema

de Administración Tributaria, en su portal de internet www.sat.gob.mx, menciona como requisitos para inscribir a las personas morales como contribuyente los siguientes:

REQUISITOS PERSONAS MORALES

1. El representante legal deberá contar con el certificado de Firma Electrónica Avanzada "Fiel" vigente, como persona física.

2. Llevar el día de su cita lo siguiente:

Dispositivo de almacenamiento (USB o disco compacto) con el archivo de requerimiento (extensión *.req) generado con la aplicación SOLCEDI.

Formato FE: Solicitud de certificado de Firma Electrónica Avanzada, lleno e impreso por ambos lados en una sola hoja y firmado con tinta azul. Este formato se descarga del portal del SAT y se entrega por duplicado.

Copia certificada de los siguientes documentos:

Poder general del representante legal para actos de dominio y/o de administración.

Acta constitutiva de la persona moral solicitante.

Original o copia certificada de Identificación oficial del representante legal de la persona moral solicitante (credencial para votar, pasaporte vigente, cédula profesional, cartilla del servicio militar ó credencial emitida por los gobiernos federal, estatal o municipal que cuente con la fotografía y firma del titular).

Importante:

Los documentos presentados en copia certificada para la obtención del certificado de Fiel deberán ser legibles y no presentar tachaduras ni enmendaduras, de lo contrario no serán recibidos para efectos de dicho trámite. En caso de que el acta constitutiva o poder se encuentre empastado, engargolado o engrapado se recomienda traer fotocopias completas y legibles del documento original o certificado, con la finalidad de agilizar el trámite.

ESTATALES

a) En el caso del Estado de Tamaulipas, el gobierno del estado a través de la Secretaría de Finanzas y en su portal de internet con dirección en <https://finanzas.tamaulipas.gob.mx/pago-de-contribuciones/impuestos-estatales.php> pone a disposición de los contribuyentes las obligaciones y los trámites de los cuales son obligados en el caso de estar dados de alta, en el caso de una empresa de reciente creación, corresponde el alta y avisos.

b) Registro Público de la Propiedad y el Comercio

El registro público de la Propiedad Inmueble y del Comercio del Estado

de Tamaulipas es una institución dependiente del Instituto Registral y Catastral del Estado de Tamaulipas, comprende los registros de la propiedad Inmueble, de personas Morales Civiles, y cuenta con un portal de internet que explica a profundidad en qué consiste el trámite visitando su dirección electrónica <http://registropublico.tamaulipas.gob.mx/QueHacemos.aspx?From=RegistroPublicoc>

c) Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, es obligación de patrones la inscripción de trabajadores para tener derecho a la prestación social, la institución en su dirección electrónica <http://márketing.gob.mx/patrones> contiene toda la información para llevar a cabo los trámites correspondientes y obligatorios.

MUNICIPALES

a) Uso de suelo

Cada uno de los municipios del país, pertenecientes a los estados que forman el país otorgan un permiso sobre el uso del suelo y las indicaciones normativas correspondientes para el aprovechamiento de los inmuebles establecidos en el territorio nacional, en el municipio de Tampico, existe un reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y de servicio y este trámite se lleva a cabo en la presidencia del municipio.

b) Secretaría de Salud

Si bien la Secretaría de Salud es una dependencia federal cuenta con oficinas locales, para el cumplimiento de las normas de salud, regulando a los establecimientos relacionados con la fabricación, preparación, almacenamiento y venta, tanto de productos como de materias primas relacionados con medicamentos controlados (psicotrópicos, estupefacientes), vacunas, toxoides, hemoderivados, los laboratorios de control químico, biológico, farmacéutico o de toxicología, para el estudio, experimentación de medicamentos y materias primas, o auxiliar de la regulación sanitaria, los establecimientos que fabrican sustancias tóxicas, plaguicidas y nutrientes vegetales o aquellos que aplican plaguicidas en zonas urbanas, deben contar con licencia sanitaria para su operación, por lo que deberán ingresar solicitud de licencia, ingresar pago de derechos correspondiente y presentar aviso de responsable sanitario, también dentro de ésta sección podrá encontrar el marco legal y los requisitos de cada trámite de solicitud de licencia Sanitaria. Así mismo en colaboración con la COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios), siempre y cuando el giro o actividad principal del negocio así lo requiera.

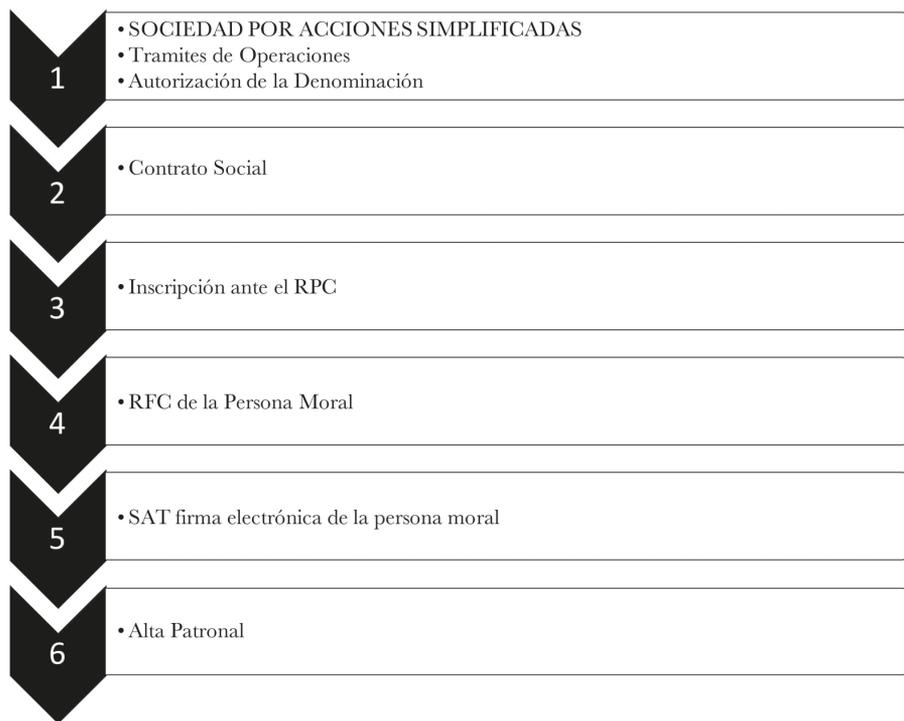
Sociedad Anónima Simplificada

El 14 de marzo de 2016 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, en el área correspondiente a la Secretaría de Economía, una reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) para crear la figura de la “sociedad por acciones simplificada” (SAS), con el fin de impulsar la economía e incentivar actividades productivas individuales, un nuevo tipo de sociedad mercantil, creada para constituir una micro o pequeña empresa a través de internet, en un solo día y de manera gratuita. Solo es necesario obtener la firma electrónica ante el SAT de uso de denominación o razón social.

De acuerdo con U Accounting Systems (2018).

La autoridad competente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del portal del Sistema de Administración Tributaria menciona los principales requerimientos para inscribir esta sociedad:

Figura No. 3: Requerimientos para dar de alta una sociedad por acciones simplificada



Fuente: SAT (2017)

Requisitos de conformidad con la autoridad:

¿Quiénes la pueden utilizar?

¿Quiénes lo presentan?

Personas morales de nueva creación constituidas como sociedades por acciones simplificadas, a través de sus representantes legales.

Dónde se presenta: En el Portal gov.mx/Tú empresa.

Qué documentos se obtienen

- Acuse único de inscripción en el RFC que contiene la cédula de identificación fiscal y código de barras bidimensional (QR).

¿Cuándo se presenta?

La inscripción se realiza automáticamente a la firma del contrato.

- Constituirse como Sociedades por Acciones Simplificadas a través del Portal gov.mx/Tú empresa.

- Condiciones

- Los socios de la persona moral y el representante legal deberán estar inscritos y activos en el RFC.

- Los socios de la persona moral y el representante legal deberán contar con su certificado de e. Firma vigente.

Información adicional

No aplica.

Disposiciones jurídicas aplicables

Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación; regla 2.2.10., de la Resolución Miscelánea Fiscal.

Los objetivos de esta iniciativa son: eliminar la informalidad, simplificar la constitución de micro y pequeñas empresas, constituir un nuevo régimen societario formado por uno o más accionistas (personas físicas) instaurar un proceso de constitución administrativa con todos los efectos legales correspondientes, y fomentar el crecimiento de estas empresas para que adopte en el futuro formas más sofisticadas de operación y administración.

Ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada.

- Brevedad en la constitución. Y en forma gratuita.

- Al estar simplificados los trámites es más fácil la creación y disminución de estatutos en comparación con otro tipo de sociedades.

- A diferencia de otras sociedades no existe un requerimiento de Capital Mínimo autorizado, ni fondo de reserva.

- Puede estar integrado por uno o más accionistas.

- Una de las razones por las que fue creado es para el impulso de las pequeñas medianas empresas.
- Presenta la posibilidad de cumplir las obligaciones con la autoridad competente (SE; *marketing*; SAT) a través de un portal de internet.
- Le permite al comerciante/o contribuyente hacer trámites vía internet.
- Existe responsabilidad limitada a los accionistas¹.

Existe un avance en el caso de la creación de nuevas sociedades mercantiles, al hacer un intento de simplificación para intentar incorporar al mercado de la legalidad tributaria a los millones de mexicanos que realizando actividades económicas trabajan por su cuenta. Si bien es cierto que falta mucho por hacer para mejorar el sistema de creación de empresas y tributación en el país, pero la incorporación de nuevas sociedades es un paso que representa facilidad, simplificada y acceso a las tecnologías de información y comunicación en alianza con el comercio organizado.

Dichas sociedades surgen en adición a la fracción VII del artículo 1 de la LGSM, lo cual da origen a las nuevas sociedades por acciones simplificadas (SAS), las cuales están obligadas a inscribirse en el Registro Público de Comercio, para que surtan efectos contra terceros, también pueden constituirse como Sociedades de Capital Variable.

Se reformó el Capítulo 14 de la LGSM, donde se regula la constitución de las Sociedades por Acciones Simplificadas; ahora con dicha modificación la Sociedad podrá ser integrada por una o más personas físicas (No admite personas morales como accionistas).

La condición para poder constituirse como una SAS es que los socios o socio no deben tener participación que les permita poseer el control o la administración, en términos del artículo 2 fracción III de la Ley Mercado de Valores (LMV), de alguna de las sociedades mencionadas en el artículo 1º. de la LGSM.

¹SAT, “Requerimientos para dar de alta una sociedad por acciones simplificada”, Recuperado en <https://www.sat.gob.mx/consultas/27517/consulta-los-requisitos-para-realizar-tu-inscripicon-de-sociedades-por-acciones-simplificadas.#>, el 4 de marzo de 2018.



—

Capítulo 2

ÁREA DE *MARKETING*
M.A. Jorge Ernesto Cobos Rangel

En esta segunda década del siglo XXI, las empresas PyMEs tienen desafíos fundamentales, que atentan no sólo la posibilidad de crecimiento, sino en algunos casos la propia lucha por la rentabilidad y subsistencia. En ese sentido, hace tiempo que surge “la mercadotecnia” como una especie de carta ganadora que puede ayudar a solucionar los problemas empresariales y dar una esperanza para poder ser exitosas.

Las grandes empresas desde hace tiempo que han descubierto las bondades de tener una trayectoria de mercadotecnia dentro de las organizaciones y ya nadie cuestiona la necesidad de contar con gente preparada que pueda desarrollar estrategias de mercado. Los recursos de mercadotecnia, aunque siempre insuficientes, son parte del modelo de negocios de las empresas-sólidas; es más, lo que se ha visto como tendencia, que a diferencia de otras áreas que han buscado eficiencia y reducir estructura, las áreas de mercadotecnia siguen creciendo, abarcando más funciones, tareas y desafíos.

Una realidad que se encuentra en la mayoría de las empresas PyMEs, es su clara orientación comercial, donde es ‘Ventas’ considerando esta actividad como la más importante. El motor que permite el crecimiento y sostén del negocio pasa indudablemente por los encargados comerciales, quienes tienen una clara orientación intuitiva que permita llegar al éxito.

Esta realidad resulta necesaria e importante para las PyMEs, pero el mundo de hoy pide algo más; con poner más o mejores vendedores no es suficiente. Es clave una mirada desde el cliente hacia adentro, una orientación que revitalice el mercado.

-Hacer *marketing* no representa hacer un gasto, al contrario, requiere disponer de un presupuesto adicional, que las empresas PyMEs no siempre están dispuestas a ejercer.

-Las PyMEs se excusan diciendo “de mercadotecnia no sé mucho”. Eso los lleva a trabajar a ciegas, o en desorden, sin enfocarse. Y por lo tanto mal.

-Las PyMEs no son iguales, pero muchas comparten este recelo acerca de lo que significa la mercadotecnia y qué hacer. Esto los lleva a ser escépticas, con las consecuencias de dejar por un lado a la mercadotecnia.

Es por todos conocido que las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica son las responsables de generar empleos y de fomentar el crecimiento de los países. También constituyen un sector muy activo en mercadotecnia. Estas organizaciones son las que inician un trabajo arduo en la radio, medios impresos locales, así como esfuerzos de mercadotecnia.

La baja inversión en mercadotecnia de las PyMEs no es una regla, es más una excepción. Cada vez que una empresa pequeña contrata un diseño de menú, un logo o abre una cuenta en Twitter está ejerciendo un esfuerzo de *marketing*. El reto está en mantener esos esfuerzos constantes y demostrar que el continuo trabajo en mercadotecnia da resultados claros en ventas.

El plan es el importante

El principal reto está en crear un diagrama de esfuerzos relacionados que terminen por aumentar el valor de las empresas y de su marca, este segundo aspecto no es pequeño, existe poco entendimiento del valor que una marca tiene para una empresa de pequeñas o medianas dimensiones. Para un mercadólogo la marca es mucho más que el nombre y el logo, pero muchas veces para el empresario no es más que eso.

Benchmarking para ver cómo se comportan los competidores de la empresa y cuáles son las mejores prácticas en empresas de ese mismo tamaño, pero probablemente de otra industria. Uno de los errores más comunes es querer comenzar por hacer investigación de mercados, si bien es indispensable hacerla, utilizar esta herramienta desde un comienzo rara vez es compatible con la forma de pensar de un empresario pequeño. Esto porque la mayoría de las PyMEs se construyeron sin investigar, por lo que resulta complicado decir al cliente que antes de avanzar debe conocer a su mercado, hay muchos autores que han demostrado en la práctica este fenómeno.

El tema es muy complejo y es importante comenzar por incluir el entorno humano/social al hablar de hacer mercadotecnia para PyMEs, las ideologías locales, estructura familiar y preparación profesional determinarán la postura de la empresa hacia la publicidad. Lo cierto es que la inversión en *marketing* ha probado ser un diferenciador importante de empresas de todo tamaño, no importa si la inversión es pequeña o grande, lo importante es no detener la tarea de crear un producto y una marca relevante a los ojos de los consumidores.

La importancia de la mercadotecnia en una PyME

En el ámbito empresarial la mercadotecnia se ha consolidado como una herramienta clave para el éxito de un negocio. Todos quienes poseen una PyME quieren hacer que ésta crezca y que permanezca en el mercado. La función de la mercadotecnia es básica en los resultados de las ventas de productos o servicios de la pequeña empresa, sin la mercadotecnia es muy probable que la PyME fracase.

La mercadotecnia, es todo lo que se hace para llegar a los clientes actuales o potenciales. Es lo que hace que los consumidores sepan que se tiene la solución a sus necesidades. Se da por hecho que todos los medios que juegan un papel importante a la hora de transmitir el mensaje de la empresa, podemos incluir como parte de la mercadotecnia de la empresa: medios sociales, *marketing* de marca (branding), *marketing* viral, publicidad directa, etcétera.

La reputación de una empresa PyME

La mercadotecnia no solo se enfoca en las ventas, sino también en la reputación que tiene la empresa. La marca debe estar en conformidad con la calidad de los productos y servicios que se venden. En la medida que la reputación de una empresa sea mayor, mayores serán las ventas. Si se quiere que la empresa gane mucho dinero algún día, debe tomarse en cuenta que tenemos que diferenciarse de la competencia y destacar. Para que esto sea posible es necesario hacer un buen uso de todas las herramientas de mercadotecnia que existan. Sin un plan de mercadotecnia efectivo en la empresa, la marca será poco conocida junto con sus productos y servicios.

Mercadotecnia para PyMEs

¿Cómo hacer mercadotecnia con pocos recursos? El hecho de no tener grandes recursos para hacer enormes campañas de mercadotecnia no impedirá luchar con las grandes compañías. Lo importante es ser un poco más creativos que la competencia.

La forma más efectiva para una pequeña empresa es combinar un buen plan de mercadotecnia con un buen plan de ventas. Por ejemplo:

- Invitar a los empleados a participar como socios en el negocio de la publicidad.
- Dedicar parte del tiempo en enviar muestras de algunos productos a los clientes.

Al momento de invertir en un plan de mercadotecnia de la pequeña empresa, hacer un seguimiento de dichos gastos y de los resultados. La mercadotecnia tiene un impacto vital para cualquier empresa, sea grande o pequeña. La mercadotecnia influye de manera considerable en la reputación de nuestra empresa. Cuanto mayor es la reputación de una empresa, mayor será el efecto en las ventas.

En el concepto de mercadotecnia se puede leer que es "la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general". Las situaciones en las que se puede recurrir a la mercadotecnia son muchas. Por ejemplo, muchas PyMEs están usándolo como forma de salir de una crisis.

Una buena estrategia de mercadotecnia ayuda a acercar las posturas de empresa y consumidor y a la vez aumentar el éxito de la empresa. Para aplicar una buena estrategia hay que analizar el producto, a los clientes, a la competencia, y posteriormente realizar un buen plan de mercadotecnia.

El término mercadotecnia es frecuentemente confundido con el de publicidad, pero no es lo mismo. La principal diferencia entre mercadotecnia y publicidad es que mientras la mercadotecnia se refiere a una estrategia general para atraer clientes, la publicidad hace referencia a la comunicación, a la presentación o promoción que realiza una firma o compañía, de sus productos a unos clientes existentes y potenciales.

En la mayoría de las PyMEs, la mercadotecnia es un concepto trivial y en algunos casos hasta abrumador. Sin embargo, muchas de esas empresas, no saben por dónde iniciar o cómo enfocar sus esfuerzos, que garanticen un negocio sin sobresaltos, predecible y sobre todo que genere utilidades, es justo ahí donde urge un plan de mercadotecnia. De hecho, el 90 % de las pequeñas empresas no tienen ni siquiera un plan de negocio y mucho menos un plan de mercadotecnia.

El propietario de una gran empresa o pequeño negocio en busca de tranquilidad, rentabilidad y éxito en la comercialización de sus bienes o servicios, debe enfocarse en tan sólo cuatro tácticas:

- 1. Establezca una identidad de marca inolvidable e inconfundible:**

La clave para el éxito para una empresa está determinada por su capacidad para definir su negocio con precisión, así como su capacidad para ofrecer una experiencia claramente sencilla y coherente. A esto se le llama hacer *branding*, y, cuando se hace bien, se asegura el éxito con todos los clientes que su empresa necesita. La clave está en establecer una fuerte identidad

de marca. Por lo que es primordial establecer la identidad de marca antes de iniciar cualquier actividad de mercadotecnia.

2. Generar una profunda conexión con su mercado meta.

¿Quiénes quieren y necesitan lo que ofrece la marca? La respuesta incorrecta es “todo el mundo”. El pediatra, es posible que pueda tratar a todos los bebés y los niños. ¿Son ellos su público objetivo? ¡Claro que no! Ellos son pacientes, pero es con los padres de esos niños con quien necesita conectar para llevar a los niños a su puerta. Y mucho ojo, no son sólo los padres en general -sólo debe ser un grupo definido y específico de padres-. En la mercadotecnia, se obtiene mucho más “por su dinero”, si usted centra su inversión en un grupo bien definido de gente que le gusta trabajar/tratar/estar/comprar con su empresa. Cuanto mejor defina a este grupo, más eficaz será su comercialización.

3. Diseñe ofertas que convengan y atraigan clientes como un imán.

Una de las funciones como vendedor es el saber que les emociona y quieren sentir sus clientes, para llegar a entender cómo sus servicios pueden satisfacer dichos sentimientos. La gente quiere saber: “¿Qué hay en eso para mí?” Acceda al sentimiento y cree oportunidades que emocionen a sus clientes.

4. Estructure su propio plan de mercadotecnia aterrizado y alcanzable.

La mercadotecnia es todo lo que se hace para que su producto o servicio se vuelva más visible, más conveniente y más rentable. Su plan de mercadotecnia debe establecer claramente el panorama general y proporcionar el foco y la dirección a seguir.

Como se mencionó al inicio y dado que el 90% de los propietarios de pequeñas empresas no tienen un plan, quien lo haga, tendrá automáticamente una ventaja sobre la mayoría de su competencia por la simple elaboración de su plan, sin embargo, no olvide siempre ser objetivo y realista.

Si se aplican adecuadamente estos cuatro criterios transformará cualquier empresa, en una exitosa empresa. El principal problema que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México es posicionar sus productos y servicios con estrategias eficientes en mercadotecnia y publicidad.

Cordero (2007), presidente del Colegio Mexicano de Mercadotecnia (CMM) menciona que los negocios y franquicias no requieren de grandes inversiones para alcanzar este objetivo, pero sí de campañas publicitarias, creativas, inteligentes y encaminadas a un mercado meta. "Existe carencia en el sentido de lo publicitario y promocional. Las empresas lo siguen haciendo

como lo entiendan; son más bien esfuerzos en venta con herramientas tradicionales y muy trilladas”, destacando que, si los negocios destinaran cuando menos 5 de sus facturaciones mensuales en estrategias publicitarias, se lograría en el corto plazo posicionar el producto en la mente de los consumidores.

El presidente del CMM explicó que a pesar de que no existe una relación lineal entre las inversiones en este rubro con el incremento inmediato en ventas, aseguró que se logra el posicionamiento de la marca.

El efecto de la publicidad no es a corto plazo, trabaja en cuestiones de motivación, pero a partir de ahí las compañías entran en la competencia a ubicar sus productos al lado de importantes marcas en el interés de los consumidores.

Sin embargo, mencionó que en el mediano plazo lo que se invierta en estrategias de mercadotecnia y publicidad tendrá como resultado un incremento de 50% en las ventas.

Capítulo 3

CAPITAL HUMANO PARA LA OPERACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO

M.A. Alfredo Balderas Mora

El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a lograr un efecto positivo en la sociedad.
William B. Werther y Keith Davis

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones (Chiavenato, 2017).

Indica también que la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea:** conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución:** conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función:** conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo:** conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

- El nivel jerárquico
- El departamento
- El superior jerárquico
- Los subordinados¹

¹Montoya, I. "Talento humano". Recuperado de <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/pag2.html>, el 23 de abril de 2018.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Actividades a realizar:

Considerando el tipo y tamaño de la PyME en proceso de constitución, se deben tomar en cuenta algunos aspectos relevantes, que darán la pauta en la redacción de las variadas actividades a desarrollar en la vida diaria de la organización, y que pueden ser de dos tipos:

Administrativas:

- Análisis
- Control de las actividades realizadas contra lo planeado
- Dirección del personal adscrito en cada departamento
- Gestión de proyectos
- Negociación
- Organización de las tareas por área de trabajo
- Planeación de las actividades diarias
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Operación / Mantenimiento:

- Aprovisionamiento
- Contabilidad
- Control de inventarios
- Distribución
- Finanzas
- Producción
- Promoción
- Proveedores
- Publicidad
- Seguridad
- Ventas
- Atención al cliente

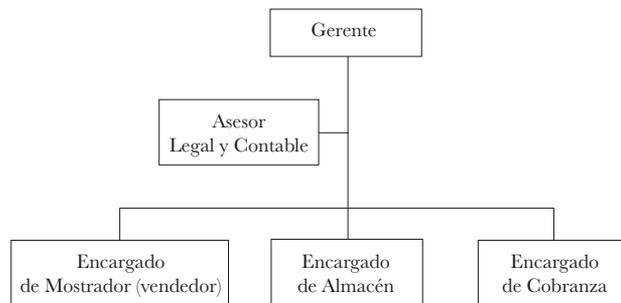
Organigrama

Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las funciones, responsabilidades y relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, incluyen las estructuras departamentales y en ocasiones las personas que las dirigen, representan un modelo simplificado de la estructura.

También se consideran como útiles instrumentos de organización que muestran división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y canales formales de comunicación.

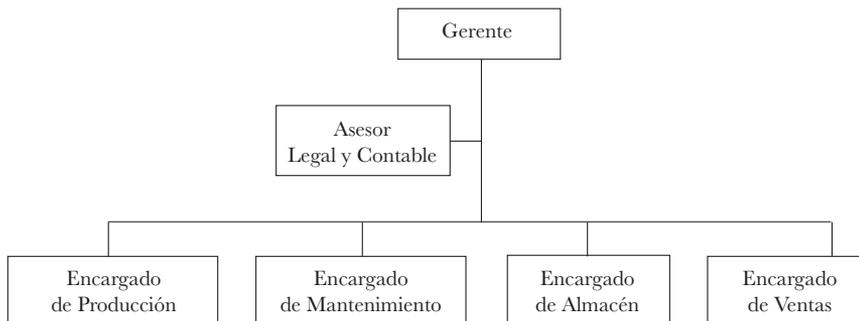
Por lo tanto, un organigrama puede mostrar: la estructura de la organización, los aspectos más importantes, las funciones, las relaciones entre unidades estructurales, los niveles y estratos jerárquicos y niveles de autoridad.

Figura No. 2: Organigrama PyME de producción



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3: Organigrama PyME de servicios



Fuente: Elaboración propia

Descripción y perfil de cada puesto

Chiavenato (2017), señala que en la descripción se estudia y determina los requisitos, las responsabilidades y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es además una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) de las tareas al ocupante del puesto. Generalmente hace referencia a cuatro áreas:

- Intelectuales (exigencias del cargo) instrucción básica, experiencia, adaptabilidad al cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.
- Físicas (cantidad de energía y esfuerzo físico y mental) capacidad visual, destrezas, habilidades.
- Responsabilidades (del trabajo y atribuciones con el personal, material, etcétera) supervisión de personal, material, herramientas, equipos, dinero, documentos, información.
- Condiciones de trabajo ambiente de trabajo, riesgos, aspectos del desempeño laboral, de características físicas, habilidades mentales, preparación académica o técnica, y experiencia laboral para ubicar a los mejores candidatos.

Especificación del puesto (perfil)

Se refiere a las características de la persona que habrá de ocupar la vacante, así como las competencias y especialidades necesarias, para el desempeño de tareas de naturaleza gerencial, mandos medios o nivel operativo; a continuación, se enlistan algunos de los requisitos que pueden considerarse como indispensables, para cada uno de los niveles aquí señalados.

- Escolaridad (bachillerato, carrera técnica, licenciatura, carrera trunca, posgrado, especialidad)
- Género (hombre, mujer)
- Estado civil (soltero, casado)
- Edad (mínima, máxima)
- Aptitudes intelectuales (iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas)
- Aptitudes físicas (agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables)
- Experiencia (irrelevante, importante, imprescindible)
- Responsabilidad (supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos,

información confidencial)

- Idiomas (inglés, así como el porcentaje de lectura, escritura, traducción o pronunciación)
- Disponibilidad para viajar (dentro y fuera del país)
- Competencias² (proactivo, ventas, servicio a clientes, selección de personal, trabajo en equipo, capacidad de negociar, estrategias de mercadotecnia, publicidad, liderazgo, orientado a resultados)
- Certificaciones (en caso de ser necesario)
- Software de cómputo que domina (C.R.M. - E.R.P. - B.S.C. - S.A.P.)

Descripción del puesto

Werther (2013), expresa que la descripción del puesto consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Algunas de las acciones a realizar pueden ser: planeación, supervisión, coordinación y dirección de las actividades de operación. Así mismo deberá efectuar actividades de vigilancia, seguridad, preservación de las normas y políticas de la organización.

Se consideran como elementos básicos de una descripción de puesto los siguientes:

- Código
- Fecha
- Identificación de la persona que describió el puesto

Werther (2013), en su modelo de Descripción de puesto, (ver figura 5), toma en cuenta otros elementos como:

- Nombre del puesto
- Código
- Fecha
- Responsable de la descripción
- Localización del área de trabajo
- División a la que pertenece
- Supervisor
- Grado de preparación formal requerido
- Experiencia en el puesto
- Comunicación

²Hernández, E.; “Competencias Requeridas para los Profesionales de Administración e Ingeniería en el mercado laboral de Tampico y Madero”; Tesis Maestría en Administración, ICEST 2017

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Condiciones de trabajo

Figura No. 6: Formulario de descripción de puesto

(Forma XXXXX)

Nombre del puesto: _____

Código: _____ Fecha: _____

Funcionario responsable de esta descripción:

Localización _____

División: _____

Supervisor: _____

Requisitos laborales

Grado de preparación formal:

Experiencia:

Comunicación:

Aspectos del desempeño laboral

Esfuerzo físico:

Esfuerzo mental:

Condiciones de trabajo:

Manual operativo por puesto de trabajo

Un manual operativo³ es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

Es una guía autorizada de cómo se realizan las actividades en el negocio.

Es también una forma eficaz de comunicar políticas y procedimientos, además ofrece a sus empleados la independencia y seguridad que requieren para operar en sus puestos dando su máximo esfuerzo.

Es por lo tanto un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información de la organización. Para la obtención de buenos resultados se sugiere considerar los siguientes pasos en la elaboración del manual operativo por puesto:

³<https://www.entrepreneur.com/article/263642>

- Establecer los objetivos del puesto.
- Desarrollar las funciones o actividades específicas para realizar cada función.
- Definir los procesos de cada actividad (paso a paso, recursos necesarios y tiempo estimado).
- Determinar los indicadores operativos de desempeño, calidad y mejora.

Algunos datos que se consideran necesarios para la elaboración del Manual Operativo por Puesto de Trabajo⁴, es importante no confundir con los requisitos del Perfil de Puesto:

- Jefe directo (de quién depende)
- Supervisión a ejercer (a quién supervisa)
- Formación académica (nivel de estudios deseable)
- Años de experiencia (preferentemente en el puesto)
- Idiomas (además de la lengua materna)
- Objetivos del puesto (acciones a realizar)
- Conocimientos o competencias obligatorias (principales fortalezas)
- Habilidades deseables (aptitudes deseables para el puesto)
- Funciones principales del puesto (responsabilidades directas)
- Funciones adicionales del puesto (tareas secundarias que complementan a las principales, pero inherentes al puesto)

Manuales operativos para la empresa

Este tipo de manuales se estructura uniendo todos y cada uno de los manuales operativos por puesto: (gerencia, dirección, administración, auxiliar administrativo, asistente, encargado de almacén, encargado de compras, contador, etcétera).

El Manual de Procedimientos⁵ reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades administrativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

⁴Tarcica, J, González, M.; “120 Descripciones de Puestos”, Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. www.materialesrh.com

⁵<https://es.scribd.com/doc/13736297/Manual-de-Operacion-o-Procedimientos>

Lineamientos de aplicación

Un manual, sin importar su naturaleza, es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria. Los procesos de reclutamiento y selección de personal que se establecen para tal efecto deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.

Los programas de capacitación y desarrollo deberán tomar en cuenta, entre otros factores, el fortalecimiento de las habilidades indicadas en los perfiles para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso, buscando con ello evitar pérdidas de tiempo y dinero, con el candidato recién contratado.

Toda propuesta de promoción deberá estar sustentada, para fines de análisis, entre otros documentos, por la descripción y perfil del puesto actual y el correspondiente a la posición de ascenso.

La valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal deberán fundamentarse, entre otros factores, en la descripción y perfil de puestos contenidos en este manual.

Políticas operativas de la empresa

Las políticas se consideran declaraciones generales de la empresa que las adopta, y en las cuales se ve representada la organización, así como sus objetivos.

Los procedimientos se implementan como apoyo a cada política establecida y en las que se describen: la operación de la empresa, los sistemas de comunicación, el proceso de resolución de conflictos, así como los comportamientos y valores esperados.

Algunas políticas pueden referirse también a aspectos como los que a continuación se señalan:

La ética por ejemplo considera elementos como: la honestidad, la imparcialidad, la integridad y el respeto.

En el área de recursos humanos, abarcan aspectos como: la contratación, la capacitación, la promoción, los beneficios y aumentos de sueldo. Una práctica común en este sentido es la relativa al período de prueba (tres meses) en promedio.

El servicio al cliente es primordial, aquí se abordan asuntos como la actitud del empleado hacia el cliente.

Las indicaciones en el área contable establecen el manejo del dinero de la empresa, gastos, transferencias, depósitos, retiros, facturas, entre otros.

Proceso de selección y contratación de personal

Chiavenato (2017) establece que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Dicho proceso consiste en una serie de fases que deben ser definidas en forma clara y llevarse a cabo de la siguiente forma:

- Detección y análisis de necesidades de selección
- Descripción y análisis de la posición a cubrir
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas más técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

Es una descripción del proceso formal de reclutamiento de acuerdo con los perfiles establecidos para cada puesto. Para ello, pueden utilizarse diversos medios, por lo que es conveniente analizar las ventajas y desventajas de cada uno de éstos y, desde luego, sus costos.

El reclutamiento contempla dos posibilidades, si la empresa ya existe, tiene la opción de promover o ascender a un empleado, siempre y cuando éste cumpla con los requisitos del puesto; por el contrario, si se trata de una organización que apenas inicia, entonces los candidatos pueden ser obtenidos de fuentes externas como: instituciones de educación media superior, bolsas de trabajo, ferias del empleo y de la propia competencia.

El sistema de selección debe planearse cuidadosamente desde el tipo de solicitud, si se realizarán o no entrevistas, exámenes psicométricos, físicos o de conocimientos, investigación de candidatos, precisando quién o quiénes serán los responsables de cada una de estas acciones.

Administración de sueldos y salarios

En México, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI)⁶, estableció el mínimo a recibir como salario para un trabajador a partir del 1° de enero de 2018, es de \$88.36 pesos diarios, mismo que fue modificado a partir de diciembre de 2017, y que es aplicable en todo el territorio mexicano al existir una zona geográfica única.

⁶<https://www.gob.mx/conasami/articulos/nuevo-salario-minimo-general-88-36-pesos-diarios?idiom=es>

Esta determinación se toma una vez que se analizan entre otros, el mercado laboral, las condiciones de la economía mexicana, los cambios más representativos de las actividades económicas y las variables que se dan en la vida de las familias mexicanas.

El Diario Oficial de la Federación (DOF), publica el 21 de diciembre de 2017, los salarios mínimos profesionales, que estarán vigentes a partir de enero de 2018.

En relación al tema de los salarios, es importante hacer hincapié en la práctica reiterada de contratar personal a través de terceros (*outsourcing*), lo cual se traduce al final del día en actividades realizadas por trabajadores pertenecientes a la empresa que brinda el servicio de *Outsourcing*, sin derecho a las mismas prestaciones de aquéllos pertenecientes a la empresa, si a esto agregamos que los pagos generados a las empresas que brindan dicho servicio de tercerización, por parte de la empresa contratista, no se verán reflejados proporcionalmente en los salarios de los trabajadores que laboran bajo este tipo de contrato.

Visto así, el *Outsourcing* consiste en mover recursos humanos hacia una empresa externa a través de un contrato, de tal forma que la compañía subcontratada habrá de desarrollar actividades en nombre de la primera. Por lo tanto, para el cliente final no existe diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada.

En este tipo de contratos participan dos entes; la empresa que contrata el *Outsourcing* (empresa cliente) y el *Outsourcer*, empresa a quien se delega la responsabilidad de llevar a cabo la(s) actividad(es) de la empresa cliente y quién tiene a su favor ser el *expertise* del negocio⁷.

Un punto negativo adicional lo constituye la posibilidad de ver pisoteados los derechos laborales consagrados en la Ley Federal del Trabajo. Es decir, los trabajadores estarán realizando trabajos iguales a otros, pero percibiendo salarios menores y en condiciones ínfimas de trabajo.

En este tipo de contratos, se llegan a desconocer los derechos individuales y colectivos de los trabajadores, seguridad e higiene nula. Se agrade el principio de salario igual por trabajo igual

Las prestaciones de ley como el aguinaldo y las vacaciones no son pagadas, o bien se cubren con cantidades mínimas para cubrir los requisitos

⁷Donayre, J., "Outsourcing: empresas optan crecientemente por la tercerización de sus áreas de soporte", Business, núm. 34, julio de 1997, pp. 8-20.

ante la ley; los salarios están compuestos en su mayoría, por bonos, premios de asistencia, ayudas, recompensas, etcétera.

Las cantidades cotizadas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), no concuerdan con los salarios que perciben los obreros, esto siempre y cuando las empresas efectúen las aportaciones correspondientes a ambos institutos; el reflejo de estas acciones se manifiesta cuando el trabajador acude a solicitar atención médica al IMSS, se entera que el patrón no ha cumplido con los pagos y por lo tanto no está vigente su afiliación o ha sido dado de baja, situación similar ocurre en el caso de ejercer un crédito en el Infonavit, le son cobrados intereses moratorios por la omisión patronal de enterar los descuentos correspondientes, mismos que son descontados puntualmente al trabajador.

Aunado a lo anterior, los trabajadores no perciben pago por los días de descanso, el reparto de utilidades es letra muerta, no hay estabilidad en el empleo (en el mes de diciembre se dan despidos masivos y a su vez, la contratación de personal para evadir el pago de aguinaldo y vacaciones), en algunos casos se les obliga a firmar contratos de 28 días.

El ambiente laboral en México suele ser flexible y se caracteriza por la contratación de terceros para realizar algún trabajo de tipo productivo, ya sea dentro o fuera de la empresa que contrata. El *outsourcing*, se ha convertido en un fenómeno que ha permeado de manera importante la realidad laboral mexicana contemporánea. Según cifras indican que desde hace cuatro años aproximadamente, un 40% del empleo formal generado en el país se realiza a través de *outsourcing*.

La prensa mexicana ha divulgado diversas cifras al respecto, una de las cuales señala que, desde hace tres años, aproximadamente 40% del empleo formal generado en el país se realiza a través de *outsourcing*⁸.

El artículo 15-A adicionado de la LFT, define al régimen de subcontratación como aquel por medio del cual un patrón denominado contratista, ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT)⁹ ha dado a conocer la herramienta a través de la cual los contribuyentes que presten o contraten

⁸Barranco, A., “Muerte por corrupción” El Universal, México, 27 de mayo de 2009.

⁹Reglas 2018 para cumplimiento en materia de outsourcing <http://asesneg.com.mx/reglas-2018-cumplimiento-en-materia-outsourcing/>

servicios de subcontratación laboral *outsourcing*, podrán cumplir con las disposiciones establecidas tanto por la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) como por la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) y acorde con el artículo 27, fracción V, último párrafo de la LISR, el contratante deberá obtener del contratista:

- Copia de los comprobantes fiscales por concepto de pago de salarios de los trabajadores que hayan proporcionado el servicio subcontratado
- Copia de los acuses de recibo de dichos comprobantes fiscales
- Copia de la declaración de entero de las retenciones de impuestos efectuadas a dichos trabajadores
- Copia del pago de las cuotas obrero - patronales al *marketing*

Una gran cantidad de empresas que ofertan ese servicio y su desconocimiento del tema, ha provocado que quienes se dedican a ello manejen de forma indebida esta figura, evitando el cumplimiento de las disposiciones que la regulan¹⁰.

La figura de subcontratación laboral puede darse bajo dos supuestos (*outsourcing* e *insourcing*).

El *insourcing* se define como:

[...] la internalización de un servicio que se realizaba de manera externa. Para efectos de la subcontratación laboral, no es otra cosa más que manejar de manera interna la administración de la nómina a través de una empresa que se diseñó de forma exclusiva para ofrecer estos servicios a las diferentes compañías de un grupo, que comparten en común una sociedad.

Al utilizar los servicios del *insourcing* entre filiales del mismo grupo, puede resultar benéfico, ya que lo que pretende esta figura es realizar una actividad especializada para estos efectos, y con ello, vigilar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales referentes a la subcontratación laboral, generando mayor certeza y seguridad, así como la fidelización en los empleados al pertenecer al mismo grupo.

La Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)¹¹, manifiesta que la contratación de *outsourcing* es una manera de mantener

¹⁰El *insourcing* es otro supuesto de la subcontratación laboral <http://asesneg.com.mx/insourcing-supuesto-la-subcontratacion-laboral/>

¹¹Bocanegra, X., Así funciona el *outsourcing* en México; <https://brouo.com/funciona-outsourcing-mexico/>

vigente la actividad empresarial, en los últimos años este esquema de trabajo ha pasado de servicios de seguridad o limpieza a servicios web, diseño, *marketing*, recursos humanos, contabilidad, despachos legales y tecnología.

También señalan que 6 de cada 10 empresas cuentan con por lo menos un servicio *outsourcing* en su plantilla laboral y el sector creativo es uno de los que han tenido mejores resultados, ya que la subcontratación más que un ahorro es una estrategia de mejora continua.

Finalmente, el *outsourcing* es una estrategia económica que deriva de la idea de que las entidades productivas deben especializarse en aquellas actividades para las cuales tienen una mayor ventaja comparativa. De tal manera que recurren al *outsourcing* para la producción de bienes o servicios para los cuales la empresa no tiene ventaja comparativa pero que le son menester en el desempeño de su propio proceso de producción.

Es un fenómeno que ha permeado de manera importante la realidad laboral mexicana, a tal grado que se han difundido diferentes cifras al respecto, las cuáles indican que aproximadamente el 40% del empleo formal es bajo la figura del *outsourcing*. Se señala también que más de cuatro millones de mexicanos trabajan para este tipo de empresas¹².

Las empresas deben cuidar la forma en que estructuran su relación productiva con otra a partir del *outsourcing*. Es decir, si pretenden evitar incurrir en responsabilidad laboral, el contrato a través del cual se regula el *outsourcing*, debe especificar de manera detallada las funciones de los trabajadores de la empresa que prestarán sus servicios y evitar un vínculo de subordinación entre tales trabajadores y la empresa que se beneficia del trabajo.

Para evitar un posible litigio, las condiciones de trabajo de los referidos trabajadores deberán ser iguales a las de los trabajadores de la empresa que se beneficia del trabajo, máxime si existen trabajadores que desempeñan actividades similares.

Se debe cuidar que el contrato que regula la relación de *outsourcing* no viole el principio establecido en el artículo 3º de la LFT, que señala “el trabajo no es artículo de comercio”.

Existen compañías de *outsourcing* ilegales¹³, son empresas que no cumplen con el Artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo, es decir, no

¹²Silva, J. L.; ¿Cómo se regula el outsourcing en México? http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932010000100014

¹³<http://www.ips.com.mx/blog/consecuencias-legales-por-contratar-un-outsourcing-de-personal-ilegal-en-mexico>

tienen contratos por escrito, la empresa contratante no cumple con las disposiciones de salud, seguridad y medio ambiente en su espacio de trabajo, y de modo deliberado, violan los derechos laborales de los trabajadores para eludir impuestos (ISR) y el pago de cuotas al IMSS e Infonavit, entre otras.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), en México existen entre 900 y 1 000 empresas de *outsourcing* de personal y solo el 2.1% garantizan legalidad y seguridad a los empleados y las organizaciones que las contratan.

El artículo 1004-C de la LFT, establece que por contratar una empresa ilegal de subcontratación de personal de forma dolosa, como acción delictiva voluntaria, se impondrá una multa de 250 a 5 000 salarios mínimos.

Una mala práctica de las empresas de *outsourcing* ilegal de personal es contratar a sus trabajadores y registrar que tienen un salario mínimo, únicamente para tenerlo en nómina y darle solo su recibo timbrado, registrándolo con ese sueldo ante el IMSS e Infonavit. Al trabajador se le pagan bonos u honorarios adicionales con el fin de no pagar lo que corresponde a estas instituciones. Ésa es una práctica de elusión de impuestos, pues con ello tampoco se paga el ISR correspondiente al sueldo real del trabajador.

Algunas consecuencias ante el IMSS a las que se enfrenta el patrón que incurre en estas prácticas:

- Multas e infracciones que van desde 20 hasta 350 salarios mínimos, además de la liquidación del monto total de lo que no se haya pagado, (en caso de rebasar los 13 000 salarios mínimos, prisión de 2 a 5 años).
- Por defraudación de regímenes del seguro social, se pueden alcanzar desde 3 meses hasta 9 años de prisión.

Estas acciones implican así mismo, consecuencias para los trabajadores:

- Acceso a un crédito del Infonavit bajo
- Afore mínima para su retiro
- Aguinaldos proporcionales al sueldo mínimo
- Liquidación o finiquitos de sueldo mínimo

Las consecuencias pueden ser de naturaleza grave si contratas a una empresa ilegal e informal de *outsourcing* de personal, además de causar daño a la reputación de la empresa al mantener relaciones comerciales fraudulentas.

El Instituto Mexicano del Seguro Social¹⁴, de acuerdo con la Ley del Seguro Social, establece que “la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo”. Es tal su importancia y relevancia que en la Declaración Universal de los Derechos Humanos aparece mencionada en el artículo 22.

Algunos actos irregulares en los que pueden incurrir los patrones:

- No registrarse ante el IMSS como patrón
- No inscribir a sus trabajadores ante el IMSS, o hacerlo fuera de las fechas establecidas
- No comunicar al Instituto la modificación al salario de sus trabajadores
- Entregar avisos, formularios o comprobantes de afiliación falsos
- No tener registros de nómina
- Registrar los salarios de sus empleados menor al real

En su momento la empresa queda expuesta a ser denunciada por sus trabajadores, si estos detectan alguna irregularidad y los motivos pueden ser:

- Por no haber sido afiliado al IMSS
- Por haber sufrido un accidente

Las consecuencias en estos casos pueden ser de índole económica, jurídica y legal; situaciones que pueden evitarse cumpliendo las disposiciones legales en materia laboral. Los sistemas de subcontratación permiten que la PyME tenga una mejor administración y pueda dedicarse a las actividades que le agregan valor a su producto o servicios.

De antemano, se sabe que las PyMEs no poseen la infraestructura de las grandes empresas, como un departamento de recursos humanos, mercadotecnia, ventas, cobranza y finanzas, entre otras.

La PyME¹⁵, puede verse en la posibilidad de contratar a una empresa prestadora de servicios y a la cual puede delegar de manera temporal o permanente parte de sus tareas, pudiendo así impulsar su competitividad y productividad.

¹⁴<http://www.ips.com.mx/blog/3-consecuencias-de-no-dar-de-alta-a-mis-empleados-en-el-imss>

¹⁵Meza, E., “Cualidades de contratar un servicio de outsourcing en las PyMEs”, <http://elempresario.mx/management-mrkt/que-contratar-servicio-outsourcing>

En el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal, se puede delegar a una empresa especializada y conseguir el personal más calificado.

Según conocedores del tema señalan que; si una PyME pretende realizar contrataciones bajo el esquema de *outsourcing*, debe primero identificar la actividad que requiere subcontratar, siempre y cuando no se trate de las principales o idénticas a la empresa.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), del 2004 al 2014, el personal contratado bajo este esquema aumentó 155% al pasar de 1.4 millones a 3.6 millones.

La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), señala que en junio de 2016 se reportaron 18 millones 326 mil trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 151 mil fueron reportados dentro del esquema de *outsourcing*, el 30% son empleados menores de 25 años.

Capítulo 4

ÁREA DE RECURSOS FINANCIEROS
Dra. Ma. del Rosario Chávez Villarreal
Dra. María del Carmen Villa Hamilton

I. Aspecto contable

Para aplicar en forma adecuada los recursos financieros de las empresas, es necesario establecer un sistema de contabilidad acorde a las necesidades de la misma, a fin de generar la información financiera cumpliendo con la normatividad contable y fiscal. De acuerdo con el Código de Comercio en su artículo 33, el comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuada. Este sistema podrá llevarse, mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomode a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- 1) Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas;
- 2) Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa;
- 3) Permitirá la preparación de los Estados que se incluyan en la información financiera del negocio;
- 4) Permitirá conectar y seguir la huella si entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales;
- 5) Incluirá los sistemas de control y verificación interno necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

Aun cuando en el artículo 34 del propio código dice que independientemente del sistema de registro que se emplee, la contabilidad debe llevarse debidamente encuadernada, empastada y foliada, debido a los cambios fiscales, actualmente de acuerdo al Código Fiscal de la Federación en su artículo 28, fracción III los registros y asientos que integran la contabilidad se llevarán en medios electrónicos conforme lo establece en el Capítulo IV de la Contabilidad en el artículo 33, del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

De acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF A-1) la contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones

que afectan económicamente a una entidad y produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos. Y la información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de decisiones.

Por lo anterior podemos decir que los usuarios de la información financiera pueden ser, entre otros:

- 1) Instituciones de crédito
- 2) Proveedores
- 3) Clientes
- 4) Entidades gubernamentales
- 5) Trabajadores
- 6) Socios o accionistas
- 7) Posibles inversionistas

La característica principal de la información financiera es la utilidad, que consiste en adecuarse a las necesidades del usuario y de ahí se derivan la confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad.

Con base en lo anterior, para poder establecer un sistema de contabilidad en una PyME se requiere:

- 1) Elaborar un Catálogo de cuentas.
- 2) Guía Contabilizadora
- 3) Sistema contable electrónico
- 4) Sistema de facturación electrónica
- 5) Sistema de nóminas electrónica

Todo esto se determinará de acuerdo con las características y tamaño de las PyMEs, ya que de acuerdo al Servicio de Administración Tributaria, proporciona aquellas empresas cuyos ingresos no rebasen de los \$5 000 000 anuales, la opción de utilizar la plataforma de Mi Contabilidad ofreciendo la posibilidad de llevar electrónicamente la contabilidad de manera simplificada, pudiendo facturar y calcular las declaraciones de ISR e IVA automáticamente, sin embargo esto no implica que no puedan llevar la contabilidad de acuerdo a la normatividad, ya que es cierto que la información financiera es necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Catálogo de cuentas

Es un listado de las cuentas que utilizará la empresa de acuerdo con sus operaciones, ordenado de acuerdo con las clasificaciones de los elementos que componen los Estados Financieros:

- Cuentas de Activo
- Cuentas de Pasivo
- Cuentas de Capital
- Cuentas de Resultados
- Cuentas Fiscales
- Cuentas de Orden

Cada una de las cuentas se identificará mediante un código identificador único siendo éste numérico o alfanumérico, pudiendo tener grupos y subgrupos dependiendo de las operaciones que afectan a cada cuenta y sin perder de vista que se cubran las necesidades administrativas tales como: fuentes de ingresos, información financiera departamental, centros de costos, requerimientos de la autoridad tributaria entre otros.

La Secretaria de Hacienda publicó el Anexo 24 de la Resolución Miscelánea Fiscal de 2017, en donde se hace referencia a la descripción de la información que deben contener los archivos de contabilidad electrónica haciendo mención al catálogo de cuentas y al código agrupador del SAT (Anexo 1).

Guía contabilizadora

Es una herramienta que facilita la contabilización de la información financiera, cuyo objetivo es establecer los posibles asientos contables que registrará la empresa por cada grupo de cuentas y cada transacción en específico. Su objetivo será el de tener de manera ordenada y precisa la clasificación de las cuentas y subcuentas que se utilizarán en la empresa, conteniendo nombre la cuenta y su código identificador. Para su elaboración se debe considerar la naturaleza de la información contable que generará el asiento, el documento fuente que dará soporte al mismo, procedimientos y políticas de la institución, controles y formatos electrónicos establecidos, criterios utilizados para el registro de la información, todo ello acorde a la normatividad vigente como normas de información financiera, leyes fiscales, laborales y civiles.

Sistema contable electrónico

El sistema contable ha ido evolucionando a través del tiempo, siendo en principio en forma manual, mecanizado hasta llegar actualmente de

manera electrónica y esto ha permitido que la información financiera se genere con mayor oportunidad y exactitud ayudando con ello a la toma de decisiones. Actualmente los sistemas contables electrónicos almacenan la información financiera en segundos y de esa manera tienen los datos con mayor precisión, en virtud de la velocidad de las computadoras, la cual puede almacenar un número grande de datos, cumpliendo con la normatividad vigente.

Sistema de facturación electrónica

En la factura electrónica ya no es válido el papel como soporte ya que se gestiona de manera informática y el envío es a través de un correo electrónico hacia el receptor, permitiendo garantizar la autenticidad y la integridad del documento. Está representado por un comprobante fiscal digital (CFDI) que de acuerdo con el Anexo 20 de la Resolución Miscelánea todos los contribuyentes sean personas físicas o morales tienen la obligación de emitirlo por los actos o actividades que realicen, por los ingresos que perciban.

En dicho anexo se explica a los contribuyentes la forma correcta de llenar y expedir un CFDI, contemplando las disposiciones jurídicas vigentes.

Sistema de nóminas electrónico

De acuerdo con la Guía de llenado del comprobante del recibo de pago de nómina y su complemento, publicado el 10 de noviembre del 2017 en el portal del Servicio de Administración Tributaria dice:

El expedir comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) por concepto de nómina, es una obligación de los contribuyentes personas físicas o morales que en la realización de una actividad económica efectúen pagos a sus trabajadores por concepto de salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado o a contribuyentes asimilados a salarios, conforme a lo establecido en el artículo 27, fracciones V, segundo párrafo y XVIII y 99, fracción III de la Ley de ISR en relación con el artículo 29, segundo párrafo, fracción IV del CFF y 39 del Reglamento del CFF y las reglas 2.7.5.1, 2.7.4.2. y 2.7.5.3., de la Resolución Miscelánea Fiscal vigente.

Dicho comprobante puede utilizarse como constancia o recibo de pago para efectos de la legislación laboral a que se refieren los artículos 132 fracciones VII y VIII, y 804, primer párrafo, fracciones II y IV de la Ley Federal de Trabajo.

II. Estados financieros

Una vez que la empresa tiene identificado el sistema de contabilidad y requerimientos necesarios para el procesamiento de la información financiera, procederá al registro de las operaciones, generando con ello los Estados Financieros Básicos, siendo estos el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Variaciones del Capital Contable y el Estado de Flujo de Efectivo, documentos indispensables para la adecuada toma de decisiones.

De acuerdo con la Norma de Información Financiera A-3, los Estados Financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas. Los Estados Financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la Administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:

- a) Los Activos
- b) Los Pasivos
- c) El Capital o Patrimonio Contable
- d) Ingresos, costos o gastos
- e) Cambios en el capital o patrimonio contable
- f) Los flujos de efectivo o en su caso, los cambios en la situación financiera

Estado de situación financiera

También llamado Estado de Posición Financiera o Balance General que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, los Activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los Pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el Capital contable o Patrimonio contable a dicha fecha.

Estado de resultados integral

Presentado en uno o en dos estados, según lo establece la NIF particular relativa al tema, para entidades lucrativas o, en su caso Estado de Actividades,

para entidades con propósitos no lucrativos, que muestran la información relativa al resultado de su operación en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable, resultante en el periodo.

Estado de variaciones del capital contable

Solo lo presentan las Entidades Lucrativas y muestran los cambios en la inversión de los propietarios, durante un periodo.

Estado de flujo de efectivo

Indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificado por actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Una vez que las empresas generan los Estados Financieros tendrán los elementos de juicio respecto al nivel o grado de solvencia, liquidez, eficiencia operativa, riesgo financiero y rentabilidad, siendo de gran importancia en la toma de decisiones de la empresa.

III. Análisis financiero

Una vez que la empresa emite sus Estados Financieros debe realizar un Análisis que le permita conocer sus debilidades y fortalezas financieras, mediante métodos que son procedimientos utilizados para separar o reducir los datos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones de un periodo y cambios presentados en varios ejercicios contables:

1. Método de Análisis Vertical: Se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.
 - a) Procedimiento de porcentajes integrales.
 - b) Procedimiento de razones simples
 - c) Procedimiento de razones estándar
2. Método de Análisis Horizontal: Se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios.
3. Método de Análisis Histórico: Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos.
4. Método de Análisis Proyectado o estimado: Se aplica para analizar estados financieros proforma o presupuestos.

- a) Procedimiento del control presupuestal
- b) Procedimiento del punto de equilibrio

Se hablará solo del Método de Análisis Vertical y Horizontal en virtud de que a las PyMEs le proporcionan más información para la toma de decisiones.

Procedimiento de porcentajes integrales

Es la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondientes a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo.

Toma como base el hecho de que el todo es igual a la suma de sus partes, de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Se aplica a estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios, tales como Estados de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, etcétera. Este procedimiento facilita la comparación de los conceptos y las cifras de los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o del mismo periodo.

En el Estado de Situación Financiera cuando se aplica al Activo el total de éste, sería el 100%. Al aplicarse en el Pasivo el 100% sería la suma de éste más el capital. En el caso del Estado de Resultados Integral, se le asignaría el 100% a las ventas.

Este método se utiliza para lograr una mejor comprensión de la relación que existe entre las diferentes partidas que componen los Estados y compararlas con respecto a la inversión total.

La fórmula que se aplica es la siguiente:

$$\text{PORCIENTO INTEGRAL} \left[\frac{\text{CP}}{\text{CB}} \right] 100$$

$$\text{FACTOR CONSTANTE} \left[\frac{100}{\text{CB}} \right] \text{CP}$$

Ejemplo: **Tabla 1**

Estado de resultados integral	2018	Por ciento	2017	Por ciento
		Integral		Integral
Ventas	18 500.00	100%	17 000.00	100%
Costo de ventas	10 400.00	56%	9 750.00	57%
Margen bruto	8 100.00	44%	7 250.00	43%
Gastos de administración y ventas	1 320.00	7%	1 260.00	7%
Margen operacional	6 780.00	37%	5 990.00	35%
Gastos financieros	400.00	2%	600.00	4%
Otros ingresos	831.00	4%	661.00	4%
Utilidad antes de impuestos	7 211.00	39%	6 051.00	36%
Provisión de impuestos	2 776.00	15%	2 330.00	14%
Utilidad neta	4 435.00	24%	3 721.00	22%

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de razones

Una razón es un valor relativo o con una base común. Es el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra, que facilita su interpretación y comparación.

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones:

- a) Comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma empresa.
- b) Comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o promedios de la industria en el mismo punto en el tiempo.

Las razones financieras se pueden clasificar en grupos que pretenden evaluar el elemento de la estructura financiera de la empresa:

- 1) Razones de Liquidez
- 2) Razones de Endeudamiento
- 3) Razones de Rentabilidad
- 4) Razones de Cobertura
- 5) Razones de Actividad

Con estas razones financieras se da cumplimiento a la Norma de Información Financiera A-3, donde menciona que los Estados Financieros deben proveer elementos de juicio respecto a:

Solvencia o Estabilidad Financiera, sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de

sus recursos financieros y la habilidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.

Liquidez sirve al usuario para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.

Eficiencia Operativa sirve al usuario para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos utilizados por la entidad.

Riesgo Financiero sirve al usuario para evaluar la posibilidad de que ocurra algún evento en el futuro que cambien las circunstancias actuales o esperadas, que han servido de fundamento en la cuantificación en términos monetarios de activos y de pasivos o en la evaluación de sus estimaciones y que, de ocurrir dicho evento, puede originar una pérdida, o, en su caso, una utilidad atribuible a cambios en el valor del activo o del pasivo y por ende, cambios en los efectos económicos que le son relativos.

Razones de Liquidez son las que indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con las obligaciones en el corto plazo (menos de un año). Siendo estas:

Razón Circulante la cual se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante y el resultado de la misma nos indica cuantos pesos de activo circulante se tienen para cubrir el pasivo circulante.

Razón Severa la cual calcula restando a los activos circulantes el inventario y dividiéndolo entre el pasivo circulante, el resultado de este nos indica la capacidad de pago en el corto plazo con recursos convertibles rápidamente en efectivo.

Razón de Efectivo la cual se obtiene dividiendo el efectivo entre el pasivo circulante y nos indica la capacidad real e inmediata de cubrir sus compromisos a corto plazo.

Razones de Endeudamiento, es una relación que indica el porcentaje de activos de una empresa que se proporciona con respecto a la deuda de la misma. Algunas de estas razones que se pueden aplicar son:

Índice de Endeudamiento se obtiene dividiendo el total de Activos entre el total de pasivos, la cual mide la proporción que financian los acreedores de la empresa los activos con los que cuenta.

Relación deuda capital se obtiene dividiendo pasivo largo plazo entre el capital social, mide el monto relativo de los fondos proporcionados por acreedores y propietarios.

Razones de Rentabilidad, permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto al nivel de ventas, de activos o la inversión de los socios siendo estas:

Rentabilidad de Capital se obtiene dividiendo la Utilidad Neta del Periodo entre el capital social, mide cada peso de utilidad con respecto a los recursos propios invertidos.

Rentabilidad de Inversión se obtiene dividiendo la Utilidad Neta entre los Activos totales y mide la cual fue la utilidad obtenida por cada peso de activo total invertido.

Rentabilidad de las Ventas se obtiene dividiendo la Utilidad neta entre las ventas y mide cuanto beneficio se obtiene por cada peso de ventas realizada.

Razones de Cobertura evalúan la capacidad para cubrir determinados costos fijos y se tienen las siguientes:

Cobertura total de Pasivo se determina dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos entre los intereses más abonos al pasivo principal y mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones por intereses y la capacidad para reembolsar préstamos.

Razón de cobertura total se determina dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos y pagos de arrendamiento entre los intereses más abonos a capital más pagos de arrendamiento y mide la capacidad de la empresa para cubrir todos los cargos financieros.

Razones de Operación o Actividad miden la eficiencia en la administración en sus activos y son:

Rotación de inventarios se calcula dividiendo Ventas entre Inventario, mide la lentitud o rapidez con la que se venden los inventarios.

Rotación de cuentas por cobrar se divide ventas a Crédito entre el promedio de las cuentas por cobrar y mide el tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar dichas ventas.

Rotación total de activos se divide ventas entre activo total y mide el hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocio para la cantidad de activos invertidos.

De acuerdo con lo anterior se encuentran las siguientes razones como las que mayormente ayudan al diagnóstico financiera en las PyMEs:

Tabla 2

RAZONES DE LIQUIDEZ		FÓRMULA		SIGNIFICADO
R.C.	Razón Circulante	$\frac{AC}{PC}$	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Capacidad de pago en el corto plazo.
R.R	Razón Rápida	$\frac{AC-I}{PC}$	$\frac{\text{Act. Cir. menos Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Capacidad de pago en el corto plazo con recursos convertibles rápidamente en efectivo.
R.L	Razón de Liquidez	$\frac{CY}{B = PC}$	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Determina la disponibilidad inmediata.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

RAZONES DE RENTABILIDAD		FÓRMULA		SIGNIFICADO
M.U.N	Margen de Utilidad Neta	$\frac{UN}{VN}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Porcentaje de las ventas que queda a la empresa, luego de deducir costos y gastos.
R.A	Retorno de Activos	$\frac{UN}{AT}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Capacidad de generar utilidades de recursos invertidos en la empresa
R.I.P	Retorno del Capital Contable	$\frac{UN}{CC-UE}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Cont. - Utilidad del Ej.}}$	Rendimiento obtenido sobre inversión de los dueños de la empresa
R.C.C	Retorno del Capital Contribuido	$\frac{UN}{CC}$	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contribuido}}$	Rendimiento obtenido sobre inversión de los dueños de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

RAZONES DE SOLVENCIA		FÓRMULA		SIGNIFICADO
R.A	Razón de Apalancamiento	$\frac{PT}{CC}$	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	Mide la participación de terceros respecto de la inversión de los accionistas.
R.E.	Razón de Endeudamiento	$\frac{PT}{AT}$	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determina el Total de Recursos que tiene la empresa en operación.
R.I.P	Razón de Inversión Propia	$\frac{C.C.}{AT}$	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	Determina la proporción que tienen los accionistas en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

RAZONES DE EFICIENCIA OPERATIVA		FÓRMULA		SIGNIFICADO
RI	Rotación de Inventarios	$\frac{CV}{(II + IF)/2}$	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	La rapidez de la empresa en efectuar sus ventas.
R. CXC	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{VNC}{(II CXC + IF CXC)/2}$	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Crédito}} \text{ Promedio de C X C}$	Las veces que se renueva el promedio de clientes.
P.M.C.	Plazo medio de Cobro	$\frac{365}{R. CXC}$	$\frac{365}{\text{Rotación de C X C}}$	Los días de transformar en efectivo las ventas.
R. CXP	Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{CNC}{(II CXP + IF CXP)/2}$	$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{Crédito}} \text{ Promedio de C X P}$	Las veces que se renueva el promedio de proveedores.
P.M.P.	Plazo medio de Pago	$\frac{365}{R. CXP}$	$\frac{365}{\text{Rotación de C X P}}$	Los días en que tardan en pagar a sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de aumentos y disminuciones

El procedimiento de aumentos y disminuciones consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros en dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

Se apoya en los siguientes puntos:

- a) Conceptos homogéneos
- b) Cifra Comparada
- c) Cifra base, y
- d) Variación

Ahora bien, la variación puede ser: Positiva, Negativa o Neutra.

Su aplicación puede enfocarse en cualquier estado financiero, sin embargo, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a) Los estados financieros deben corresponder a la misma empresa.
- b) Los estados financieros deben presentarse en forma comparativa.
- c) Las normas de valuación deben de ser las mismas para los estados financieros que se comparan.
- d) Los estados financieros dinámicos que se comparan deben corresponder al mismo periodo o ejercicio; es decir, si se presenta un estado de resultados integral correspondiente a un año, debe compararse con otro estado de resultados integral cuya información corresponda también a un año, etc.
- e) Debe auxiliarse del estado de origen y aplicación de recursos.
- f) Su aplicación generalmente es en forma mancomunada con otro procedimiento.
- g) Este procedimiento facilita a la persona o personas interesadas en los estados financieros, la retención en su mente de las cifras obtenidas¹.

Para la aplicación de este procedimiento hay que considerar lo siguiente:

CIFRA COMPARADA ES LA MÁS RECIENTE
 CIFRA BASE ES LA MÁS ANTIGUA
 VARIACION POSITIVA SI CIFRA COMPARADA > CIFRA BASE
 VARIACION NEGATIVA SI CIFRA COMPARADA < CIFRA BASE
 VARIACION NEUTRA SI CIFRA COMPARADA = CIFRA BASE

Ejemplo: **Tabla 6**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	CIFRA	CIFRA		
CONCEPTOS	COMPARADA	BASE		
	2018	2017	VARIACION	PORCENTAJE
VENTAS	18 500.00	17 000.00	1 500.00	8.82%
COSTO DE VENTAS	10 400.00	9 750.00	650.00	6.67%

¹Procedimientos de aumentos y disminuciones, Disponible en <https://es.slideshare.net/taniatorrescobos/aumentos-y-disminuciones-33830450>, el 6 de abril de 2018.

UTILIDAD BRUTA	8 100.00	7 250.00	850.00	11.72%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1 320.00	1 260.00	60.00	4.76%
UTILIDAD OPERACIONAL	6 780.00	5 990.00	790.00	13.19%
GASTOS FINANCIEROS	400.00	600.00	-200.00	-33.33%
OTROS INGRESOS	831.00	661.00	170.00	25.72%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7 211.00	6 051.00	1 160.00	19.17%
PROVISION DE IMPUESTOS	2 776.00	2 330.00	446.00	19.14%
UTILIDAD NETA	4 435.00	3 721.00	714.00	19.19%

A continuación, se refieren los anexos que contienen la información de lo anteriormente expuesto:

Anexo 1: Catálogo de cuentas según Anexo 24 de acuerdo con el Código Agrupador de Cuentas del SAT, no se incluye por ser de considerable extensión, pero puede consultarse en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468703&fecha=06/01/2017

Anexo 2: Guía contabilizadora

Número Operación	concepto	EJEMPLO GUÍA CONTABILIZADORA		documento contabilizador	FECHA DE ELABORACIÓN		18/04/2016	
		documento fuente	documento conexo		número cuenta	nombre de la cuenta	debe	haber
1	APORTACIONES DE SOCIOS	ACTA CONSTITUTIVA	DEPOSITO O RECIBO	P.D.	1120-000	BANCOS	X	
					3000-000	CAPITAL SOCIAL		X
2	COMPRA DE MERCANCÍA A CRÉDITO	FACTURA	ORDEN DE COMPRA O CONTRA RECIBO	P.D.	5000-000	COMPRAS	X	
					1155-002	IVA X ACREDITAR	X	
					2110-000	PROVEEDORES		X
3	COMPRA DE MERCANCÍA DE CONTADO	FACTURA	CHEQUE O TRANSFERENCIA	P.E.	5000-000	COMPRAS	X	
					1155-001	IVA ACREDITABLE	X	
					1120-000	BANCOS		X
4	VENTAS DE MERCANCÍA A CRÉDITO	FACTURA	PEDIDO O CONTRA RECIBO	P.D.	1150-000	CLIENTES	X	
					4000-000	VENTAS		X
					2130-001	IVA X TRASLADADO		X

		EJEMPLO GUÍA CONTABILIZADORA			FECHA DE ELABORACIÓN		18/04/2016	
4	VENTAS DE MERCANCÍA DE CONTADO	FACTURA	DEPÓSITO O TRANSFERENCIA	P.I.	1120-000	BANCOS	X	
					4000-000	VENTAS		X
					2130-001	IVA X TRASLADADO		X
5	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (TELÉFONO, LUZ, MANUTENIMIENTO, PAPELERÍA, ETC) DE CONTADO	FACTURA	CHEQUE O TRANSFERENCIA	P.E.	6100-000	GASTOS DE ADMON	X	
					1155-001	IVA ACREDITABLE	X	
					1120-000	BANCOS		X
6	APERTURA FONDO FIJO DE CAJA	RESPONSIVA O PAGARÉ	CHEQUE	P.E.	1100-001	FONDO FIJO DE CAJA	X	
					1120-000	BANCOS		X
7	REEMBOLSO DE FONDO FIJO DE CAJA	FACTURAS O COMPROBANTES DE CAJA	CHEQUE	P.E.	5000-000 o'	COMPRAS	X	
					6100-000	GASTOS DE ADMON	X	
					1155-001	IVA ACREDITABLE	X	
					1120-000	BANCOS		X
8	NÓMINAS	LISTA DE RAYA	RECIBO O TRANSFERENCIA	P. E.	6100-000	SUELDOS, HRS EXT,	X	
						PREMIOS, DESPENSA		
					1170-000	SUBSIDIO AL SALARIO	X	
					6100-000	3% S/NÓMINA	X	
					2150-001	RETENCION DE ISR		X
					2150-002	RETENCIO <i>marketing</i>		X
					2150-003	3% S/NÓMINA		X
1120-000	BANCOS		X					
9	ADQUISICIÓN ACTIVOS	FACTURA	CHEQUE O TRANSFERENCIA	P.E.	1200-000	ACTIVO TANGIBLES	X	
						MAQUINARIA, MOBILIARIO, ETC.		
					1155-001	IVA ACREDITABLE	X	
					1120-000			X

		EJEMPLO GUÍA CONTABILIZADORA		FECHA DE ELABORACIÓN		18/04/2016		
10	REGISTRO DE DEPRE- CIACIONES	CÉDULA	FACTURA DE ACTI- VOS	P.D.	6100-000	GASTOS DE ADMON (DEP. EDICIO, MAQ, MOB.)		
					1200-000	DEP. ACUMULADA (EDIF.,MAQ., MOB., ETC.)		

Fuente: <https://simulconta.files.wordpress.com/2016/04/ejemplo-guia-contabilizadora.xlsx>

Anexo 3: Estructura de los estados financieros básicos

Anexo 3.1 Estado de Situación Financiera

EMPRESA								
Estado de Situación Financiera								
Al 31 de diciembre de 2018 Y 2017								
(Pesos)								
ACTIVO	NOTAS	2018	2017	PASIVO	NO-TAS	2018	2017	
Activo Circulante				Pasivo Circulante				
Efectivo y Equivalentes	1			Proveedores	4			
Cuentas por Cobrar				Acreedores Diversos				
Inventarios	2			Documentos por pagar Corto Plazo				
Impuestos a Favor				Impuestos por Pagar	5			
Impuestos Acreditables				PTU por Pagar				
Otros Activos Circulantes				Otros Pasivos a Corto Plazo				
<i>Total de Activos Circulantes</i>				<i>Total de Pasivos Circulantes</i>				
Activo No Circulante				Pasivo No Circulante				
Terrenos				Préstamos Bancarios a Largo Plazo				

EMPRESA			
Estado de Situación Financiera			
Al 31 de diciembre de 2018 Y 2017			
(Pesos)			
Edificios		Documentos por Pagar a Largo Plazo	6
Mobiliario y Equipo de Oficina			
Equipo de Cómputo		<i>Total de Pasivos No Circulantes</i>	<input type="text"/>
Equipo de Transporte			
Gastos de Instalación		Total del Pasivo	<input type="text"/>
Depreciación y Amortización Acumulada		CAPITAL CONTABLE	
Otros Activos no Circulantes	3	Capital Social	7
<i>Total de Activos No Circulantes</i>	<input type="text"/>	Aportaciones pendientes de capitalizar	
		Reserva Legal	
		Utilidades o Pérdidas Acumuladas	
		Otras cuentas de Capital	
		Resultados del Ejercicio (Utilidad o Pérdida)	
		Total del Capital Contable	<input type="text"/>
Total del Activo	<input type="text"/>	Total del Pasivo y Capital Contable	<input type="text"/>
Las Notas Adjuntas son parte integrante al presente Estado.			
NOMBRE Y FIRMA			
REPRESENTANTE LEGAL			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.2 Estado de Resultados Integral

EMPRESA			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 Y 2017			
(Pesos)			
	NOTAS	2018	2017
Ventas o Ingresos por Servicios, Netos			
Costo de Venta o servicio	8		
Utilidad Bruta			
Gastos Generales	9		
Utilidad de Operación			
Resultado Integral de Financiamiento	10		
Intereses ganados			
Utilidad cambiaria			
Intereses pagados			
Pérdida cambiaria			
OTROS GASTOS Y OTROS INGRESOS	11		
Otros Gastos			
Otros Productos			
Utilidad Antes de Impuestos a la Utilidad			
Impuesto sobre la Renta	12		
Utilidad o (Pérdida) Neta del Ejercicio			
Otros Resultados Integrales	12		
Utilidad Integral del Año			
Las Notas Adjuntas son parte integrante del presente Estado.			
NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE LEGAL			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.3 Estado de Cambios en el Capital Contable

EMPRESA						
ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE						
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 Y 2017						
(Pesos)						
Concepto	NOTAS	CAPITAL SOCIAL	UTILIDADES ACUMULADAS	RESERVA LEGAL	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL CAPITAL CONTABLE
Saldos al 1o. De Enero de 2016	11					
Aportaciones						
Dividendos Pagados						
Resultado del Ejercicio 2017						
Saldos al 31 de Diciembre de 2017						
Cambio en el Capital Contable	11					
Neto del Ejercicio 2017						
Aportaciones						
Dividendos Decretados						
Resultado del Ejercicio 2018						
Saldos al 31 de Diciembre de 2018						
Las Notas Adjuntas son parte integrante al presente Estado.						
NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE LEGAL						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.4 Estado de Cambios en el Capital Contable

EMPRESA ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 Y 2017 (Pesos)			
CONCEPTO	NOTAS	2018	2017
Actividades de operación			
<i>Utilidad antes de impuestos a la utilidad</i>			
<i>Partidas relacionadas con actividades de inversión</i>			
Depreciación			
Intereses a favor			
<i>Partidas relacionadas con actividades de financiamiento</i>			
Intereses a cargo			
Suma			
Incremento en cuentas por cobrar y otros			
Disminución de proveedores			
Disminución de inventarios			
Impuestos a la utilidad pagados			
Flujos netos de efectivo de actividades de operación			
Actividades de inversión			
Compra de maquinaria			
Intereses cobrados			
Dividendos cobrados			
Adquisición de Activos			
Cobros por venta			
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión			
Efectivo a obtener en actividades de financiamiento			
Actividades de financiamiento			
Entrada de efectivo por emisión de capital			
Obtención de préstamos a largo plazo			
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros			
Intereses pagados			
Dividendos pagados			
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento			
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo			
Efectivo al principio del periodo			
Efectivo al final del periodo			
Las Notas Adjuntas son parte integrante del presente Estado.			
NOMBRE Y FIRMA REPRESENTANTE LEGAL			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Ejemplos de Modelos Financieros

RAZONES DE LIQUIDEZ				
	FÓRMULA	SUSTI-TUCIÓN	TOTAL	LECTURA
RAZÓN CIRCULANTE	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}} =$	17 972 000 4 230 000	4.25	Por cada peso de pasivo circulante se tienen \$ 4.25 de activo circulante para cubrirlo
RÁPIDA	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inv.}}{\text{Pasivo Corto Plazo}} =$	8 972 000 4 230 000	2.12	Por cada peso de pasivo a corto plazo están cubiertos \$2.12 de activo circulante
RAZÓN DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corto Plazo}} =$	5 772 000 4 230 000	1.36	Por cada \$1 de pasivo a corto plazo solo se puede cubrir de manera inmediata \$1.36

Fuente: Elaboración Propia

RAZONES DE SOLVENCIA				
	FÓRMULA	SUSTI-TUCIÓN	TOTAL	LECTURA
RAZÓN DE APALANCAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital contable}} =$	4 230 000 32 192 000	0.13	Por cada \$1 invertido por los socios, tienen \$ 0.13 en pasivos o acreedores de la empresa.
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} =$	4 230 000 36 422 000	0.12	Por cada \$1 en los activos de la empresa, cuenta con \$ 0.12 que no son de los socios, si no deudas.
RAZÓN DE INVERSIÓN PROPIA	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} =$	32 192 000 36 422 000	0.88	Por cada \$1 en los activos de la empresa, los socios han participado en \$ 0.88.

Fuente: Elaboración Propia

RAZONES DE ROTACIÓN

	FÓRMULA	SUSTITUCIÓN	TOTAL	LECTURA
ROTACIÓN DE INVENTARIOS DE PT	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio de IPT}} =$	12 000 000 8 500 000.00	1.41	El inventario de PT da 1.41 veces al año.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{365}{\text{Rotación de IPT}} =$	365 1.41	258.54	Se tarda 258 días en salir el inventario a la venta.
	$\frac{\text{Ventas Netas Crédito}}{\text{Promedio de C X C}} =$	12 500 000.00 \$1 600 000.00	7.81	7.81 veces en cobrar las cuentas por cobrar
PLAZO MEDIO DE COBRO	$\frac{365}{\text{Rotación de C X C}} =$	365 7.81	46.72	46.72 días se tardan en efectuar la cobranza, existiendo una ineficiencia de 3 días
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Compras Netas Crédito}}{\text{Promedio de C X P}} =$	7 800 000.00 \$1 300 000.00	6.00	6 veces en promedio pagan nuestros proveedores.
PLAZO MEDIO DE PAGO	$\frac{365}{\text{Rotación de C X P}} =$	365 6.00	60.83	60.83 días se están tardando en efectuar los pagos a nuestros proveedores.
ROTACIÓN DE CLIENTES	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Saldo medio cuentas comerciales a cobrar}} =$	24 895 000 1 600 000.00	15.56	15.56 veces promedio tarda en producirse una vuelta.
ROTACIÓN DE CLIENTES EN DÍAS	$\frac{365}{\text{Rotación de clientes}} =$	365 15.56	23.45	23.45 días se están tardando, determina el tiempo que en promedio permanece el dinero invertido en la cartera de clients.

Fuente: Elaboración Propia

RAZONES DE RENTABILIDAD				
	FÓRMULA	SUSTITUCIÓN	TOTAL	LECTURA
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} =$	9 590 000 24 895 000	0.39	Se está obteniendo un 39% de margen de utilidad.
Retorno de Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} =$	9 590 000 36 422 000	0.26	Se está obteniendo una utilidad de \$ 0.26 por cada peso invertido en la empresa.
Retorno del Capital Contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Cont. - Utilidad del Ej.}} =$	9 590 000 22 602 000	0.42	Por cada peso invertido por los accionistas están obteniendo \$ 0.42.
Retorno del Capital Contribuido	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contribuido}} =$	9 590 000 16 840 000	0.57	Por cada peso que invirtió el socio le ha generado \$0.57.

Fuente: Elaboración Propia



Capítulo 5

ÁREA DE TECNOLOGÍA
Dr. Luis Francisco Cruces Alcántar
M.T.E. Manuel Eduardo Gutiérrez Ortiz

Tecnología

Según la Real Academia Española en su versión 2006: “Tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. En el mismo sentido Pérez y Merino (2012) la definen como: “la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro objetivo: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta el lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto”. La principal finalidad de la *tecnología* es transformar el entorno humano tanto natural como social, para adaptarlo mejor a las necesidades y deseos humanos, es decir, facilitar la vida.

Tipos de tecnología

Existen diversos tipos de tecnología, entre otros: fija o flexible; blanda o dura; adecuada, intermedia o de punta; de equipo, de operación o de producto; y limpia. De acuerdo con el área en la que se desarrollan: tecnología militar, médica, comunicación, construcción, de asistencia, de la información, del entretenimiento, agrícola y educativa. Y las llamadas nuevas tecnologías que, si bien para algunos son las que nacen después de la Segunda Guerra Mundial, son tecnologías innovadoras y que persisten hasta que no aparece otra que la sustituya, en éstas se incluyen la Biotecnología, la Tecnología de Nuevos Materiales y las Tecnologías de Información y Comunicación.

En nuestro diario quehacer la tecnología está siempre presente, no necesariamente en todas actividades que realizamos, pero sí en la mayoría de ellas, por ejemplo, cuando disponemos de efectivo en un cajero electrónico, al pagar en un supermercado, en una consulta médica, al verificar el automóvil, para trabajar desde casa, transportarnos, aprender y muchas otras más. La tecnología es conocimiento y creatividad presentándose como nuevos productos o servicios para facilitar el trabajo humano.

Tecnologías de información y comunicación

Una de las tecnologías que más llaman la atención son las de Información y Comunicación (TIC), “éstas tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana” (Salazar, 2010).

Las tecnologías de la información se pueden definir como aquella combinación de tecnologías que permiten al hombre realizar productos o procesos en los que su capacidad intelectual y su capacidad de manipulación se sustituyen en parte por sistemas físicos que combinan la tecnología electrónica con otras tecnologías, dando como resultado el surgimiento de nuevas disciplinas como el control numérico, la robótica, el diseño asistido por computadora, reduciendo costos y cambiando la forma en que se manejan la empresas, cambiando la competencia al transformar la estructura de los diferentes sectores, proporcionando ventajas competitivas y generando nuevos negocios (Gil, 2010).

Las PyMEs y las TIC

Las PyMEs se han convertido en importantes partes de la economía tanto de nuestro país y del mundo. En la tabla se muestra el total de empresas y el porcentaje de personal ocupado.

Tabla 7. Número de empresas por tamaño y personal ocupado

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: Inegi (2016)

Respecto a las empresas consideradas en esta encuesta, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para

capacitación, en tanto que, de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal. Como se puede observar el porcentaje de capacitación es muy bajo.

Valdez y Sánchez (2012) argumentan que las PyMEs en México, presentan una falta de cooperación y un predominio del individualismo, creando aislamiento y dificulta la búsqueda de economías de escalas. Estos problemas hacen que se tenga que trabajar en direcciones que permitan una mayor participación de estas empresas, entre ellas pueden citarse las siguientes: un mejor análisis de la fuentes de financiamiento de las PyMEs y los procesos de análisis de cobertura de riesgo, y desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de los trabajadores de tal forma que estas instituciones tengan un personal ocupado con mayor flexibilidad y eficiencia para el desarrollo de las actividades, estos dos aspectos permitirán que las PyMEs, se encuentren en condiciones de tener un mejor acceso a la tecnología y mejorar su logística en acceso al mercado de bienes y servicios.

Las dificultades para sobrevivir, el querer ser competitivo y los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las empresas. Para que esto mejore debe haber una implantación de la tecnología de información y comunicación alineada a los objetivos organizacionales, debiendo ser una herramienta integrada a los procesos de la empresa, que sirva como un medio que permita la innovación y transformación, para de esa manera responder a los constantes desafíos en el mercado y la competencia.

La globalización es un proceso irreversible que llegó para quedarse, para poder competir se requiere actuar de una manera inteligente, con estrategias y metas bien definidas, generando nuevo conocimiento que se traduzca en nuevos productos y servicios, con la mejor calidad y diversificándolos. Por eso muchas PyMEs han optado por utilizar diferentes sistemas de información. Citaremos algunos casos que pueden tomarse como referencia pues se han dado en grandes empresas y en el momento en que lo implantaron se posicionaron como líder en su ramo: Sears a través de un sistema de información logró ser la tienda departamental número uno de Estados Unidos, Allegheny Ludlum Corp. en Pittsburgh líder en ventas de acero quebrando a otras 8 empresas productoras de dicho metal, City Bank con la implantación de los cajeros automáticos y las tarjetas de débito entre otros muchos.

Apoyos institucionales en tecnología de información a las PyMEs

Existen organizaciones que brindan atención y ayuda económica a las PyMEs para que estas puedan crecer y llegar a ser competitivas. El Banco Mundial en el 2016 a través de la *Corporación Financiera Internacional (IFC)*, en el sector privado está apoyando la inclusión financiera a través de varias iniciativas. En temas micro financieros, la IFC apoyó el desarrollo de Compartamos, la mayor institución micro financiera de México. También está apoyado Progreseemos, una institución micro financiera con 33 142 clientes, y CAMESA, que sirve a 370 000 micro emprendedores.

La Secretaría de Economía a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) lanzó el Programa de Financiamiento para la adquisición de TIC y sistemas de manufactura avanzada en las PyMEs, esto en cumplimiento del Compromiso Nacional No. 067 del Presidente Enrique Peña Nieto, el cual dispone la creación de un fondo de 1 000 millones de pesos anuales para créditos y programas de apoyo concurrentes, que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas incorporar tecnologías de la información y comunicaciones en sus procesos de negocio. El INADEM aportó 330 millones de pesos en garantía a este programa y los créditos serán otorgados en un inicio por Banregio, primer banco incorporado al programa (Nacional Financiera, 2016).

Sistema Nacional e-México (SNeM)

Al iniciarse el año 2000, el mundo vivió un gran problema dentro del ambiente tecnológico, el ya famoso Y2K, el error informático más sonado, el que sin duda causó graves consecuencias a las empresas sobre todo a las micros y pequeñas que no tuvieron la capacidad económica para resolver esos problemas. Se estima que en el mundo se gastaron entre \$300 mil y \$600 mil millones de dólares para evitar diversos desastres causados por el Y2K (Vázquez, 2016).

Y justamente el 1° de diciembre de 2000, durante la toma de protesta del presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, el C. Vicente Fox Quesada declara:

Doy instrucciones al Secretario de Comunicaciones, a Pedro Cerisola, de iniciar a la brevedad el proyecto e-México, a fin de que la revolución de la información y las comunicaciones tenga un carácter verdaderamente nacional y se reduzca la brecha digital entre los gobiernos, las empresas, los hogares y los individuos, con un alcance hasta el último rincón de nuestro país (Secretaría de Comunicaciones y Transporte, 2010).

Instrumento de política pública diseñado por el Gobierno de México para:

- Impulsar la transición del país hacia un nuevo entorno social, económico y político.
- Conducir y propiciar la transición de México hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento, diseñando los servicios digitales para el ciudadano del siglo XXI.
- Dar cumplimiento a los compromisos internacionales en torno a la Sociedad de la información y el conocimiento.

Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación (PROSOFT)

Es un programa de la Secretaría de Economía, creado en 2003 y vigente a la fecha (2018), para incrementar los apoyos para el sector de TI, otorga subsidios a proyectos de empresas de la industria. Tiene como objetivo promover el desarrollo y la adopción de las tecnologías de la información y la innovación en los sectores estratégicos del país que contribuya a incrementar su productividad, con la intención de hacer frente a los retos que actualmente presenta el sector de TI; se establecieron 5 estrategias:

1. Formación de capital humano especializado en tecnologías de la información y en innovación en los sectores estratégicos.
2. Generación de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación en los sectores estratégicos.
3. Financiamiento para las empresas de los sectores estratégicos para el desarrollo y adopción de tecnologías de la información e innovación.
4. Generación de infraestructura para el desarrollo y adopción de las tecnologías de la información y la innovación.
5. Generación y difusión de conocimiento en materia de TI e innovación a través de estudios y eventos.

El PROSOFT y la Innovación consideran como estratégicos los siguientes sectores:

- Maduros: el metal mecánico, el textil-vestido y cuero-calzado, el de madera y muebles, el siderúrgico, y el de alimentos y bebidas.
- Dinámicos: el automotriz y de autopartes, el aeroespacial, el eléctrico, el electrónico y el químico.
- Emergentes: la biotecnología, el farmacéutico, el de tecnologías de la

información, el de las industrias creativas, y equipos y dispositivos médicos.

Lo anterior no limita la posibilidad de incluir otros sectores e industrias prioritarios para lograr el desarrollo económico.

Las tecnologías de la información y comunicaciones en México y en el mundo

Mapa de Ruta 2025 (Asociación Mexicana de la Industria de Tecnología de Información en colaboración con el Instituto Mexicano de la Competitividad y Select Estrategia) declaró en 2013 que:

[...] la industria de Tecnologías de Información y Comunicaciones de nuestro país es una de las industrias más pujantes y competitivas, aumentando sus exportaciones año con año; su participación en la economía nacional pasó de generar el 2.6% del PIB al 5.6% del mismo, entre 1998 y 2010.

México tiene una oportunidad para ampliar los beneficios que se desprenden del uso de las TIC. En primer lugar, el entorno económico internacional identifica al país como uno de los más atractivos para invertir y con mejores perspectivas de crecimiento. Esto es particularmente relevante para un sector como el de las TIC por sus ventajas competitivas y un crecimiento por arriba del promedio nacional. En segundo lugar, México comparte una cercanía geográfica, cultural y de huso horario con Estados Unidos, ideal para establecer líneas de producción a la medida para el mercado norteamericano. En tercer lugar, el país cuenta con una penetración de telefonía celular por arriba del 85%, que le permite capitalizar el uso de nuevas tecnologías en el corto plazo.

Las políticas públicas dirigidas para regular, promover y adoptar TIC en su mayoría no requieren de grandes reformas regulatorias, sino de que los gobiernos adopten un rol más activo como promotores y usuarios de dichas tecnologías. Entre los objetivos de este informe figura entender las tres tendencias futuras que se vislumbran en el sector de las TIC y la forma en que transformarán la vida de los mexicanos y el quehacer de las empresas y los gobiernos del país:

- El celular como nuevo eje de desarrollo de las TIC.
- La consolidación de seis nuevas tendencias tecnológicas (dinero y

comercio electrónico, cómputo en la nube, aplicaciones móviles, medios sociales y análisis de información masiva de la red).

- La integración de la industria de las TIC con otras industrias.

Empresas más exitosas usan tecnología

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la forma de vivir, la manera de trabajar y de gestionar recursos, convirtiéndose en una herramienta indispensable para hacer que el trabajo sea más sencillo y productivo, ya sea, manteniendo una comunicación fluida y constante, realizando transacciones en línea, reduciendo costos de inventario, apoyando el trabajo colaborativo, realizando análisis financieros, revolucionando nuevas formas de vender, mejorando la calidad de vida a través de operaciones robóticas, como lo ejemplifican los siguientes casos.

Las TIC son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente (Bancolombia, 2012).

Las TIC agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer mercado y centrarse en su negocio (Grupo epm, 2010).

Ahora Condis cuenta con una solución de gestión de la seguridad integral, que identifica los riesgos en tiempo real y proporciona informes completos y comprensibles de todos los sucesos de seguridad y las amenazas bloqueadas (Fortinet Iberia, 2016).

La migración a Cloud que ha realizado recientemente el comparador de ofertas online emplea un modelo híbrido que combina infraestructura dedicada y la solución IaaS Cloudbuilder, que permite a la compañía sacar el mejor partido de sus sistemas e integrarlos perfectamente en su arquitectura TI (Rastreator, 2015).

A continuación, se presentan las empresas de Telecomunicaciones más grandes del mundo por su capitalización bursátil en miles de millones de euros al 30 de marzo de 2017 y activos totales al 31 de diciembre de 2016 y las 20 mejores empresas del mundo en el 2017 a fin de hacer una comparación:

Tabla 8. Las 20 empresas de Telecomunicaciones más grandes del mundo en 2017

Nº	Empresa	Cap.Bursátil	Activos	Sector	País
1	Apple	686 14	313 97	Tecnología	Estados Unidos
2	Alphabet	544 23	158 81	Comunicaciones	Estados Unidos
3	Microsoft	467 23	212 96	Tecnología	Estados Unidos
4	Amazon	399 53	79 08	Comunicaciones	Estados Unidos
5	Facebook	383 20	61 59	Comunicaciones	Estados Unidos
6	Tencent Holdings	260 84	54 09	Comunicaciones	China
7	Alibaba	256 93	67 06	Comunicaciones	China
8	Samsung	235 23	205 78	Tecnología	Corea Del Sur
9	At&T	230 25	382 88	Comunicaciones	Estados Unidos
10	China Mobile	203 68	207 81	Comunicaciones	Hong Kong
11	Verizon Comunicaciones	185 62	231 52	Comunicaciones	Estados Unidos
12	Oracle Corp	169 03	118 20	Tecnología	Estados Unidos
13	Walt Disney Co/The	167 18	86 83	Comunicaciones	Estados Unidos
14	Comcast Corp-Class A	165 45	171 14	Comunicaciones	Estados Unidos
15	Intel Corp	157 49	107 45	Tecnología	Estados Unidos
16	Cisco Systems Inc	152 00	118 18	Comunicaciones	Estados Unidos
17	Taiwan Semiconductor	147 93	55 22	Tecnología	Taiwán
18	Intl Business Machines	141 78	109 84	Tecnología	Estados Unidos
19	Sap Se	111 28	44 28	Tecnología	Alemania
20	Charter Comunicaciones	95 90	141 34	Comunicaciones	Estados Unidos

Fuente: Forbes México (2013)

Si comparamos la posición que ocupan las empresas más grandes en el ramo tecnológico con las 20 mejores empresas del mundo, las 5 primeras de la primera lista están en el mismo lugar de la segunda, es decir, las cinco empresas más rentables del mundo son del sector tecnológico, Tencent baja del sexto al onceavo lugar, Alibaba del séptimo al doceavo lugar, Samsung del octavo al catorceavo, AT&T del noveno al quinceavo y China Mobile del décimo al vigésimo, lo que señala que las primeras diez empresas en materia de Tecnología y Telecomunicaciones están entre las 20 mejores del mundo que consideran todas la actividades.

En México, en el 2015, trece empresas mexicanas figuraban dentro de la lista Forbes Global 2000, que incluye a las empresas públicas más grandes

y poderosas del mundo, medidas por ingresos, ganancias, activos y valor de mercado. *Expansión* presentó en el 2017 el ranking de las 500 empresas más importantes de México (en la Figura se muestran las primeras 10) que revela cómo una gran parte de esas empresas enfrentaron situaciones críticas como el triunfo de Donald Trump en las elecciones presidenciales de 2016 de los Estados Unidos y el comienzo de su política proteccionista, la depreciación del peso y la incertidumbre provocada por la eventual renegociación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. A continuación, se muestran las diez primeras de quinientas empresas mexicanas globales más grandes en 2017:

Tabla 9. Diez de las quinientas empresas mexicanas globales más grandes en 2017

EK	EK		VENTAS NETAS	
16	17	EMPRESAS / ESTADP	MILLONES DE PESOS	VAR. % 15/16
1	1	Pemex / CDMX	1 079 545.7	-7.4
2	2	América Móvil / CDMX	975 412.50	9.1
3	3	Walmart de México / NL	532 384.10	8.8
4	4	FEMSA / CDMX	399 507.00	28.2
5	5	CFE / CDMX	352 105.70	14.7
6	6	General Motors de México / CDMX	321 905.00	22.2
7	7	Alfa / NL	293 782.10	13.7
8	8	Fiat Chrysler de México / CDMX	272 020.00	18.77
9	9	Grupo Bimbo / CDMX	252 141.00	15
10	10	Cemex /NL	250 908.50	11.1

Fuente: *Expansión* (2018)

Si bien Pemex encabeza esta lista, a nivel mundial ocupa el lugar 36. Como podemos observar ninguna de ellas pertenecen al sector de las Tecnologías de la Información. México es uno de los países cuyas empresas están más rezagadas en ese sector. Sin embargo, algunas de ellas han sido exitosas incluso penetrando en el ámbito internacional. Aún y cuando es sabido que dichas tecnologías son una herramienta que benefician la apertura de nuevos negocios, las cifras oficiales dan a conocer que en nuestro país no se aprovechan los beneficios de las TIC.

Universia en el 2014, comentaba que la buena noticia es que cinco empresas mexicanas son la excepción a esta regla (Softtek, Neoris,

KIO Networks, Alestra y Price Travel). Estas compañías no sólo se han convertido en líderes en sus respectivos rubros, sino que también lograron traspasar las fronteras nacionales alcanzando el nivel de otras empresas internacionales. Sin embargo, ninguna de ellas se logra posicionar dentro de las 250 primeras, al ocupar Softtek el lugar 272 y KIO Networks el lugar 302.

Tabla 10. Las empresas tecnológicas mexicanas más valiosas

Valor estimado	Compañía	Año	Escala
Más de 1 000 mdd			
	Kio Networks	2002	Global
	Softtek	1982	Global
Entre 100 y 500 mdd			
	3D Robotics	2009	Global
	Aspel	1981	Local
	BestDay	1984	Regional
	Linio	2012	Regional
	Intelisis	1986	Regional
	LANIX	1990	Local
	Price Travel		
	YellowPepper	2007	Global
Entre 50 100 mdd			
	Kueski	2012	Local
Entre 25 y 50 mdd			
	Contpaq	1984	Local
	Empleo Listo	2008	Local
	Konfio	2013	Local
	Kubo Financiero	2012	Local
	PayClip Clip	2013	Local
	Rappi	2015	Local

Fuente: Muciño (2017)

Tecnologías de la información aplicables a las PyMEs

Herramientas para mejorar las relaciones con los clientes

Un CRM, siglas de Customer Relationship Management (gestión de las relaciones con los clientes), es un programa que nos ayuda a mejorar las relaciones con nuestros clientes y a monitorear todas las acciones que hemos realizado con cada uno de ellos. El objetivo es llevar un control absoluto de este ámbito para conseguir una mayor fidelización, para de esta manera convertir cada venta en el principio de la siguiente y tratar de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende.

La competencia es una fuerza con la que hay que lidiar diariamente como lo menciona Porter en su modelo de las cinco fuerzas, por lo que la gestión de los clientes se convierte siempre en algo de gran trascendencia, tanto en forma real como virtual, por lo que todos estos procesos de gestión deben estar perfectamente integrados en todos los departamentos de la empresa de manera que garanticen su óptimo funcionamiento, pues cuando una empresa basa su operación en el cliente da un paso adelante.

Para lograr lo anterior se debe dar seguimiento a la relación que hemos establecido con el cliente, analizando la información que hemos generado a través de la interacción con ellos, para determinar el grado de satisfacción por los servicios que les hemos prestado.

Sistema de planificación de recursos empresariales

El término ERP se refiere a Enterprise Resource Planning, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales” y que es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Estos programas permiten manejar distintas operaciones de una empresa, desde producción, recursos humanos, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad, integrando todas las áreas de la compañía para brindar control e información completa, relacionando el trabajo de todos para optimizar recursos de manera eficiente. La evolución de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) se remonta a la década de los 70, cuando se comienza a utilizar software denominado MRP (Material Requirement Planning), cuyo objetivo era planificar las operaciones de producción dentro de las compañías.

Los sistemas ERP suponen una gran inversión para las empresas. Según una encuesta de Panorama Consulting de 2013, un 40% de las

empresas que adquieren un ERP notan un aumento la productividad, siendo esta la primera razón para implantar esta herramienta. Las características que distinguen a un ERP de cualquier otro software empresarial, es que son sistemas integrales, modulares y adaptables:

- Son integrales porque permiten controlar los diferentes procesos de la compañía entendiéndose que todos los departamentos de una empresa se relacionan entre sí, es decir, que el resultado de un proceso es punto de inicio del siguiente proceso. Por ejemplo, en una compañía, el que un cliente haga un pedido representa la creación de una orden de venta que desencadena el proceso de producción, de control de inventarios, de planificación de distribución del producto, cobranza, y sus respectivos movimientos contables. Al no utilizar un ERP, la empresa tendrá necesidad de utilizar varios programas que controlen todos los procesos mencionados, con la desventaja de que, al no estar integrados, la información se duplica, crece el margen de errores en la información (sobre todo por la captura) y se crea un escenario favorable para malversaciones. Con un ERP, el operador simplemente captura el pedido y el sistema se encarga de todo lo demás, por lo que la información difícilmente será manipulada y se encuentra protegida.
- Son modulares ya que están desarrollados bajo la premisa de que una empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos. Una ventaja de los ERP, tanto económica como técnica es que la funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos del cliente. Existen los MRP (Planeación de requerimientos de materiales), FRM (Planificación de recursos financieros), SCM (Gestión de la cadena de suministros), HRM (Gestión de recursos humanos), CRM (administración de la relación con los clientes) que pueden instalarse en conjunto formando un ERP o de manera individual para cubrir solo algunas de las necesidades del cliente.
- Son adaptables porque están diseñados para acoplarse a la idiosincrasia de cada empresa. Esto se logra por medio de la configuración de los procesos de acuerdo con las salidas que se necesiten de cada uno de ellos. Por ejemplo, para controlar inventarios, es posible que una empresa necesite manejar la partición de lotes, pero otra empresa no. Los ERP más avanzados suelen incorporar herramientas de programación de última generación para el desarrollo rápido de nuevos procesos. La parametrización es el valor añadido fundamental que debe contar cualquier ERP para adaptarlo a las necesidades concretas de cada empresa.

De lo anterior podemos resumir que las principales ventajas de estos sistemas (ERP) son:

- Automatización de procesos de la empresa.
- Disponibilidad de la información de la empresa en una misma plataforma.
- Integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa.
- Ahorro de tiempo y costos (éstos últimos a largo plazo).

Su principal desventaja es el alto costo de implementación, sin embargo, existen soluciones modulares que le permite crecer acordes a la necesidad y tamaño de empresa, además los distintos módulos son personalizables, cualquier empresa, sin importar los diferentes procesos que tenga o el sector al que pertenece, puede personalizar su propio ERP. Existe una gran cantidad de programas prueba de la gran versatilidad de este tipo de sistemas.

Antes de elegirlo, hay que decidir el tipo de instalación del sistema: *on-premise* o en la nube. Los primeros se instalan de forma local y están bajo el mantenimiento y la supervisión del propio personal informático de la empresa. Los segundos, son aquellos que se valen de una aplicación en la nube para gestionar los datos, en servidores que son propiedad de un tercero, debiendo cubrir la empresa ciertos requisitos para adaptar un sistema en la nube. Cubiertos estos, el costo resulta más rentable pues basta con tener computadoras y una conexión a Internet.

Software CRM

A partir de 1985 con la popularidad que ganó el software comercial, empezaron a utilizarse las hojas electrónicas que permitían la introducción de datos, fórmulas y algunos comentarios que se manipulaban de acuerdo con la capacidad del usuario que diseñaba la aplicación. Con la evolución tecnológica empezó a aparecer software cada vez más potente y con orientación al usuario.

Es así como surgen herramientas informáticas como el CRM que engloba a los programas diseñados para administrar todo lo que tiene que ver con la gestión de los clientes. Este tipo de software, además, permite gestionar todo tipo de operaciones, la agenda y la propia estrategia de ventas o de *marketing*. Permite también almacenar todos los documentos, los correos electrónicos enviados y recibidos con cada uno de los clientes, el resumen de las llamadas o las reuniones mantenidas, los datos y comentarios de todos los trabajos realizados.

Estos sistemas son parte de una estrategia de negocio que se centra en el cliente. Una parte fundamental de su idea es la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para dar un mayor valor a la oferta. La organización debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así ser proactivos al adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

La parte fundamental de cualquier CRM es la base de datos

¿Qué son las bases de datos de *marketing*? Este tipo de bases de datos tienen como objetivo almacenar perfiles de los clientes con datos como, por ejemplo, qué pasatiempos tiene, qué tipo de comida consume, a qué lugares viaja de manera más constante, cuáles son sus hábitos de compra, etcétera; es decir, datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil de cliente de modo que sea posible brindarle una oferta que esté realmente dirigida hacia él. Esa es la razón por la cual las estrategias de *marketing* directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente lo que necesita, al momento que lo necesita. El software CRM online es el que en un futuro cercano mejor permitirá conocer al detalle sus necesidades y anticiparse a su demanda desde el lugar en que nos encontremos.

La capacidad para almacenar datos es tal que permite llevar estas actividades en grandes empresas, por lo que existe la percepción por parte de la PyMEs y de los profesionales independientes que es una herramienta no útil para ellos. Sin embargo, la realidad debe ser distinta, pues quién no desea tener el control de todas las operaciones relacionadas con sus clientes y aún más, mantenerlos y mejorar sus resultados. Además, casi todos los programas que encontramos comerciales ofrecen versiones gratuitas y almacenadas en la nube (lo que nos permite acceder a ellas y trabajar en red desde cualquier lugar del mundo y a cualquier hora) para que la PyMEs y los profesionales independientes puedan disfrutar de sus ventajas.

El detalle es que estas versiones cuentan con módulos restringidos, espacio limitado para el almacenamiento de datos y una agenda de clientes también limitada. En caso de que estas limitantes sean un obstáculo tenemos dos alternativas: comprar la aplicación o rentar a precios razonables y accesibles.

Algunas ventajas y beneficios:

- Facilitar la toma de decisiones
- Acceso a la información en tiempo real
- Optimizar el proceso de venta
- Servicio al cliente más eficiente
- Identificación rápida de clientes
- Aumento de la productividad
- Incrementar la fidelidad del cliente
- Dirigir estrategias de *marketing*

Selección de un sistema

Los sistemas de información pueden valorarse desde una perspectiva financiera en torno al rendimiento del capital invertido. ¿Puede un sistema de información producir los rendimientos suficientes para justificar sus costos?

Los sistemas de información son considerados proyectos de inversión de capital a largo plazo, a pesar de no tener una esperanza de vida demasiado larga (quizá unos 5 u 8 años debido a la obsolescencia), y pueden usarse diferentes modelos de presupuestario de capital para su evaluación:

El método de recuperación, la tasa contable del rendimiento de la inversión, la razón costo beneficio, el valor presente neto, el índice de rentabilidad y la tasa interna de rendimiento (Laudon y Laudon, 2012).

Cuando se tiene que elegir entre varias alternativas, es necesario enlistar los costos, beneficios tangibles, que son aquellos que se pueden cuantificar y darles un valor monetario fácilmente y los beneficios intangibles que sólo son cuantificables a largo plazo. De igual manera es importante no pasar por alto situaciones como el posible rechazo por parte del personal de la organización debido a la resistencia al cambio u otras afectaciones que puedan resentir.

Después de analizar las herramientas disponibles, una solución factible para la administración de las PyMEs sería la adquisición de computadoras y la implementación de CRM que posibilite relación directa y proactiva de la empresa con los clientes; es necesario señalar que la inversión en un CRM no producirá de forma automática este resultado con los clientes, sino que se requieren modificaciones en los procesos de ventas, mercadotecnia, servicio al cliente y sobre todo el apoyo total por parte de la dirección y los dueños de la empresa para transformar el enfoque de una visión centrada en el producto hacia una visión centrada en el cliente; posteriormente y de acuerdo al crecimiento se puede proyectar en agregar módulos hasta lograr la implementación de un ERP funcional.

Lista de referencias

- Asociación @asLAN. (2018). “Casos de Éxito”. Recuperado de http://www.aslan.es/Documentos/CasosExito/_qzoqMI09ycjT-VQkBhejDg el 6 de Marzo 2018
- Banco Mundial. (2016). “México Apura su Camino a la Inclusión Financiera”. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/23/mexico-to-accelerate-path-to-financial-inclusion> el 16 de febrero de 2018
- Banco Mundial. (2016). “Indicadores de desarrollo mundial”. Recuperado de http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=SP.POP.TOTL&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y el 27 de marzo 2018
- Cámara de Diputados. (2018). “Ley General de Sociedades Mercantiles de Cámara de Diputados”. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/LGSM.htm> el 2 de abril de 2018
- Cámara de Diputados. (2018). “Código de Comercio, de Cámara de Diputados”. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_280318.pdf el 2 de abril de 2018
- CINIF. (2017). *Normas de Información Financiera*. México
- Cordero, G. (2007). “Empresas, sin estrategias eficientes en mercadotecnia y publicidad”. Recuperado de: <http://elempleado.mx/asesoria/empresas-estrategias-eficientes-mercadotecnia-y-publicidad> el 3 de septiembre de 2018
- Chiavenato I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano 2017*, 9ª edición, Ed. Mc Graw Hill
- Diario Oficial de la Federación. (2018). Recuperado de <http://dof.gob.mx/index.php?Year=2016&month=03&day=14> el 5 de abril de 2018
- Darío, L. (2012). “Empresas que utilizan TIC”. Recuperado de: <http://computo3sec.blogspot.com/2012/10/empresas-que-utilizan-las-tics.html> el 4 de abril de 2018.
- El Contador (2017). Catálogo de cuentas contables de una empresa. Recuperado de <http://elcontador.net/catalogo-de-cuentas-contables-empresa-ejemplos/> el 4 de abril de 2018.
- Emprende PyME.net (2016). “La contabilidad y las Finanzas de las PyMEs”. Recuperado en <https://www.emprendepyme.net/direccion-y-administracion-pyme/contabilidad-y-finanzas-pyme> el día 5 de abril de 2018.

- Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). “Tipos de tecnología”. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/informatica/103-tipos-de-tecnologia/> el 19 de marzo de 2018.
- Entrepreneur. (2011). “El ABC de Finanzas para PyMEs”. Recuperado en <https://www.entrepreneur.com/article/264378> el día 4 de abril de 2018.
- Expansión. (2017). “Éstas son las 500 empresas más importantes de México”. Recuperado de https://expansion.mx/empresas/2017/06/07/estas-son-las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico?internal_source=PLAYLIST el 8 de febrero de 2018.
- Factura e.mx (2017). “Conoce las obligaciones fiscales de las PyMEs”. Recuperado de <https://www.factura-e.mx/blog/conoce-las-obligaciones-fiscales-de-las-pymes/> el 2 de abril de 2018.
- Forbes México. (2013). “Las 20 empresas tecnológicas más importantes del mundo”. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-20-empresas-tecnologicas-mas-importantes-del-mundo/> el 26 de marzo de 2018.
- _____ (2013). “4 Secretos básicos del marketing para PyMEs”, <https://www.forbes.com.mx/4-secretos-basicos-del-marketing-para-pymes/> el 23 de abril de 2018.
- García, J. (2010). “Ejemplos de empresas exitosas que manejan las tic”. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/363065716/Intimasbell-Ejemplos-de-Empresas-Exitosas-Que-Manejan-Las-Tic> el 4 de abril de 2018
- Gerencie.com (2017). “Clasificación de los métodos de análisis financiero”. Recuperado de <https://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html> revisado el 3 de abril de 2018.
- GestioPolis. (2014). “Las tecnologías de la información en las PyMEs”. Recuperado de el 5 de enero de 2018.
- Gestiopolis. (2018). “¿Qué es el método de porcentos integrales?” Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-metodo-de-porcintos-integrales/> revisado al 4 de abril de 2018.
- Gil, M. (2010). “Cómo crear y hacer funcionar una empresa”. España. ESIC Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA15&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false el 28 de enero de 2018
- INEGI. (2015). “Población”. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/> el 28 de marzo de 2018
- IMCO y AMITI. (2018). “Mapa de Ruta 2025”. Recuperado de <http://www.mapaderuta.com.mx/> el 25 de febrero de 2018

- INEGI (2016). “Boletín de prensa núm. 285/16”. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf el 29 de marzo de 2018
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2018). “Trámites”. Recuperado de <http://marketing.gob.mx/patrones> el 5 de abril de 2018
- Laudon y Laudon. (2012). “Sistemas de información gerencial”. Estados Unidos. Prentice Hall
- Ley General de Sociedades Mercantiles (2018). Cámara de Diputados Recuperado de: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- López, C. “CRM, ¿Qué es?” Recuperado de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6321> el 7 de abril de 2018
- Nacional Financiera. (2016).” Programa de Financiamiento para la Incorporación de TIC en las PyMEs”. Recuperado de: <http://clustertic.org/programa-de-financiamiento-para-la-incorporacion-de-tics-en-las-pymes/> el 4 de marzo de 2018.
- Nacional Financiera Banca de Desarrollo. (2018). “Cómo iniciar un negocio”. Recuperado de http://www.nafin.com/portalnf/content/desarrollo-empresarial-y-asistencia-tecnica/herramientas-de-negocio/fundamentos_negocio.html el día 3 de abril de 2018.
- Montoya, I. (S/F), “Talento humano”. Recuperado de <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/pag2.html>, el 23 de abril de 2018.
- Muciño, F. (2017). “Las 17 empresas mexicanas que la rompen en el sector tecnológico”. Alto Nivel. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/las-17-empresas-mexicanas-que-la-rompen-en-el-sector-tecnologico/>, el 24 de marzo de 2018
- Municipio de Tampico. (2010). “Reglamento sobre uso de suelo”. Recuperado de http://poarchivo.tamaulipas.gob.mx/reglamentos/Regla_Municipales/130_Tampico_Estab_Mercantil.pdf el 5 de abril de 2018
- Pérez, J. y Merino, M. (2012). Definición de. Recuperado de: el 6 de abril de 2018
- Registro Público de la Propiedad y el Comercio. Tamaulipas. (2018). “Trámites”. Recuperado de <http://registropublico.tamaulipas.gob.mx/QueHacemos.aspx?From=RegistroPublico> el 4 de marzo de 2018
- Sarmiento A. (2015, mayo 5). “ERP. Sistemas de planificación de recursos empresariales”. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/erp-sistemas-de-planificacion-de-recursos-empresariales/> el 6 de abril de 2018.
- SAT (2018). “Consulta los requisitos para realizar tu inscripción de sociedades por acciones simplificadas”. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/consul>

- tas/27517/consulta-los-requisitos-para-realizar-tu-inscripcon-de-sociedades-por-acciones-simplificadas, el 4 de marzo de 2018.
- Secretaría de Comunicaciones y Transporte. (2010). “El Sistema Nacional e-México”. Recuperado de: <http://www.sct.gob.mx/información-general/areas-de-la-sct/coordinacion-de-la-sociedad-de-la-información-y-el-conocimiento/el-sistema-nacional-e-mexico/> el 8 de marzo de 2018
- Secretaría de Economía (2018). “México emprende”. Recuperado de www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa el 29 de marzo de 2018
- Secretaría de Economía. (2018). “Acerca de PROSOFT”. Recuperado de el 19 de febrero de 2018.
- Secretaría de Economía. (2018). “Blog del emprendedor. Administra de forma efectiva tu PyME”. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/administra-de-forma-efectiva-tu-pyme/> el día 4 de abril de 2018.
- Secretaría de Gobernación. (2016). “Diario Oficial de la Federación”. Recuperado en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468703&fecha=06/01/2017 el día 5 de abril de 2018.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). “Resolución Miscelánea Fiscal”. Diario Oficial.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). “Código Fiscal de la Federación 2018”. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). “Reglamento del Código Fiscal de la Federación 2018”. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). “Trámites”. Recuperado de http://sat.gob.mx/fichas_tematicas/fiel/Paginas/requisitos_pm.aspx el 4 de abril de 2018
- Secretaría de Finanzas, Gobierno del estado de Tamaulipas. (2018). “Trámites”. Recuperado de <https://finanzas.tamaulipas.gob.mx/pago-de-contribuciones/impuestos-estatales.php> 02 de abril de 2018
- Secretaría de Finanzas de Tamaulipas. (2018). “Nóminas”. Recuperado de http://finanzas.tamaulipas.gob.mx/uploads/2012/03/TABLA_REQUISITOS_NOMINAS.pdf el 30 de marzo de 2018.
- Secretaría de Salud. (2018). “Atribuciones”. Recuperado de <http://www.cofepris.gob.mx/cofepris/Paginas/AtribucionesFuncionesYCaracteristicas.aspx> el 4 de abril de 2018
- Secretaría del Trabajo y Previsión social. (2018). “Información laboral”. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf el 30 de marzo de 2018

- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2018). “Trámites”. Recuperado de <https://www.gob.mx/tramites> el 5 de abril de 2018.
- Scribd. (2018). “Guía Contabilizadora”. Recuperado en <https://es.scribd.com/doc/52978301/GUIA-CONTABILIZADORA> el día 4 de abril de 2018.
- Scribd (2018). “Manual de Operaciones o Procedimientos”. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/13736297/Manual-de-Operacion-o-Procedimientos> el 30 de marzo de 2018.
- Sistemas ERP Definiciones. Recuperado de <http://docplayer.es/15952208-Sistemas-erp-definiciones.html> el 15 de abril de 2018.
- Tarcica J., González M. (2017). “120 Descripciones de Puestos”, Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. Recuperado de www.materialesrh.com el 3 de marzo de 2018
- TIC. PORTAL. (2018). “¿Qué es un sistema ERP y para qué sirve?” Recuperado de: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp> el 7 de marzo de 2018 el 26 de febrero de 2018
- U Accounting Systems. (2018). “Sociedad por Acciones Simplificada”. Recuperado de <https://uaccounting.com.mx/sociedad-acciones-simplificada-caracteristicas-ventajas-desventajas> el 08 de abril de 2018
- Universia. (2014). “5 empresas mexicanas con gran éxito en la industria tecnológica”. *El Financiero*. Recuperado de: <http://noticias.universia.net.mx/ciencia-nn-tt/noticia/2014/09/23/1111943/5-empresas-mexicanas-gran-exito-industria-tecnologica.html> el 3 de abril de 2018
- Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). “Las MIPyMEs en el contexto mundial: sus particularidades en México”. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII, núm. 14. Universidad Iberoamericana. México
- Vázquez, L. (2016). “El día que el mundo no colapsó”. Recuperado de: el 6 de enero de 2018

