
LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES ANTE UN MUNDO GLOBALIZADO

M.A. Víctor Manuel López Ayala
victor_ayala2000@yahoo.com.mx

Fecha de recepción: 9 de febrero de 2018

Fecha de aceptación: 10 de abril de 2018

RESUMEN

En la presente investigación nos planteamos que en los últimos años, la pequeña y mediana empresa (PyME) ha sido un centro de atención de las políticas públicas, lo que ha permitido la mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de dicho colectivo empresarial y ha contribuido a mantener el dinamismo de nuestro tejido productivo ante un mundo globalizado. Sin embargo, los retos que están afrontando tanto las PyMEs como las microempresas, requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de dicho colectivo e intensificar el apoyo a la empresa mediante la definición de un nuevo marco de competitividad que proporcione un entorno favorable al dinamismo empresarial en una década de importantes cambios estructurales en la economía. Aspectos como la ampliación de la competencia con las grandes empresas, la falta de apoyo gubernamental, la actual situación de falta de mano de obra, en un entorno de competencia internacional fuerte y de rápida incorporación de la tecnología a los procesos productivos, pueden condicionar el crecimiento e incluso la supervivencia de un amplio conjunto de PyMEs en los próximos años.

PALABRAS CLAVE: Competitividad; PyMEs; Globalización; Oportunidades.

ABSTRACT

In the present investigation we propose that in recent years, small and medium enterprises have been a focus of public policy, which has allowed the improvement of certain aspects directly linked to the competitiveness of this business group and has helped to maintain the productive dynamism in a globalized world. However, the challenges that both SMEs and microenterprises are facing, require strengthening sensitivity to the problems of this group and intensifying support for the company by defining a new competitiveness framework that provides an environment favorable to business dynamism, in a decade of major structural changes in the economy. Aspects such as the expansion of competition with large companies, the lack of government support, the current situation of lack of manpower, in an environment of strong international competition and rapid incorporation of technology to production processes, can condition the growth and even the survival of a large group of SMEs in the coming years.

KEYWORDS: Competitiveness; SMEs; Globalization; Opportunities.

I. INTRODUCCIÓN

La competitividad de las PyMEs, en esta época caracterizada por el cambio, por la globalización de los mercados de capitales y de bienes y servicios y con una importancia creciente en los costos y la productividad para determinar la capacidad competitiva de cualquier empresa, las PyMEs tienen que poder desarrollar todas sus capacidades de adaptación y de anticipación a fin de competir en unos mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes. Además, se debe tener presente que muchos de los objetivos que hoy por hoy se plantea alcanzar nuestra economía en un plazo relativamente corto de tiempo, por lo mismo son muchos los factores que influyen en el crecimiento de una PyME, que va precisamente de personal capacitado en la mano de obra especializada, por lo mismo el presente trabajo pretende alcanzar ese objetivo de ver que de verdad en México hay mucho talento de las personas, sin embargo, ese talento está desperdiciado. Otro factor que también inhibe el crecimiento de las PyMEs es precisamente el factor financiero, hay PyMEs que una de sus principales preocupaciones es obtener los recursos necesarios para su productividad y para su sobrevivencia, por lo tanto es otro aspecto de nuestro análisis.

Así mismo, el factor es también determinante principalmente en el sector industrial porque siempre se nos presenta la problemática legal en la que se tiene que ver, desde qué tipo de sociedad es más conveniente para una PyME, hasta cómo se tienen que registrar los inventos o los procesos de fabricación de las PyMEs que precisamente forman parte del capital de las empresas a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Otro factor muy importante también lo significa la distribución de las mercancías de las PyMEs, eso se da a través de la logística, ya que hay muchas empresas pequeñas y medianas que no tienen los canales necesarios para la distribución de las mercancías. Por lo mismo abordamos en el presente trabajo dicha problemática.

Todos estos aspectos implican que unas estructuras organizativas, a menudo de dimensión muy reducida, deban asumir riesgos nuevos, pero también costos y obligaciones adicionales en un marco de creciente incertidumbre en cuanto a la evolución del mercado. En este contexto, las empresas difícilmente superarán este reto sin un entorno favorable que resuelva los problemas estructurales de nuestra economía, que permita ajustar, en un plazo de tiempo cada vez menor, el coste de los factores productivos, y que dé una respuesta ágil a las necesidades crecientes de información. Para ello, aun teniendo presente la magnitud de los esfuerzos llevados a cabo por las diferentes instituciones y administraciones públicas durante estos últimos años, dirigidos a ofrecer un apoyo a las PyMEs mediante un amplio abanico de programas de asesoramiento y apoyo financiero, es necesario ahondar en aspectos de carácter más estructural que garanticen a la totalidad de este amplio colectivo de empresas, una mejora significativa de su posición competitiva tanto en el mercado interno, como en el mercado externo

II. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo analítica, propositiva y cualitativa ;el tipo de investigación que usaremos es fáctica, el tipo de investigación documental, nos basaremos en fuentes de información documental y electrónicas. La

determinación de variables, comenzando con la variable dependiente, como es la competitividad de las PyMEs, tomando en cuenta los retos y oportunidades en un ambiente de comercio internacional. En la cual tenemos las variables dependientes que es la competitividad y la variable independiente, comercio internacional, ya que la variable dependiente se basa en las vertientes de qué tanto es competitiva la PyME, debido a un mundo globalizado.

III. LOS RETOS DE LAS PYMES ANTE LA GLOBALIZACIÓN

En realidad del nuevo escenario global, con una política de apertura económica de mercados interdependientes, comunicados y sin barreras de flujo de capitales, ha provocado un impacto significativo en la economía del mundo. Afectando principalmente a los pequeños inversionistas o a las PyMEs, por lo que la globalización es un suceso que está teniendo lugar en nuestros tiempos, ya que la globalización es un hecho y está comenzando a mostrar sus efectos, algunos muy positivos pero otros también negativos. No es extraño recorrer los cinco continentes y observar como los productos, la moda, la comida e incluso las costumbres y los hábitos, van homogeneizándose cada vez más.

El mundo actualmente se está convirtiendo en un mega-mercado. Hoy en día, la forma como se conciben y efectúan los negocios ha cambiado profundamente y México no es ajeno a este proceso, por lo que debe ser capaz de enfrentar los desafíos que este nuevo contexto implica, teniendo presente que tanto la productividad como la competitividad son muy importante para este nuevo concepto de negocios donde tienen que sobrevivir los que son más competitivos a nivel comercial. La productividad, que generalmente se define en términos de volúmenes de producción de bienes o servicios que puede generar una empresa a partir de una inversión en infraestructura, maquinaria y mano de obra, es especialmente relevante para un país, ya que la economía mundial se mide en términos de su facultad para generar el mayor volumen de bienes y servicios con la menor inversión posible.

Si bien es cierto que no es posible aumentar la productividad de una empresa sin desarrollar acciones formativas en los recursos humanos que la componen, también es cierto que no es posible desarrollar altos niveles de competitividad sin un correcto análisis de mercado que determine cuál es el mejor perfil de producto, bien o servicio. Es por ello por lo que una empresa puede tener un nivel razonable de productividad pero no ser necesariamente competitiva en su contexto de mercado, excepto quizás en precio, a la vez que otra empresa con bajos niveles de productividad, con un producto inigualable, podría llegar a ser competitiva en un mercado específico. Esto podría afirmar entonces que Estados Unidos ocupa uno de los niveles más altos en las clasificaciones de competitividad del mundo, particularmente por el desarrollo de productos de alta tecnología, sin embargo, productos similares provenientes de países del oriente como Japón, China, Malasia, Corea y Tailandia, ocupan en muchas ocasiones mejores posiciones de mercado con productos equivalentes a un menor precio.

Si todas las empresas deben enfrentar la competencia de un mercado internacional globalizado para poder subsistir y desarrollarse, la cuestión se agrava aún más para las PyMEs las que además de sus problemas

organizacionales y estructurales de base, deben enfrentar el reto de la competencia global. Aunque ser más productivo no quiere decir trabajar más horas, sino trabajar de una manera más efectiva, eficiente y con mejores herramientas, las empresas a fin de mantener incrementos ventajosos de la productividad optan tristemente por la reducción de salarios o el recorte de personal. ¿Pues qué no se había dicho que el factor humano es indiscutiblemente el elemento más importante por considerar dentro del proceso productivo debido a que determina tanto la productividad? Lo cierto es que muchos empresarios que atinadamente se concentran en aumentar sus ganancias, pierden desafortunadamente el sentido y la visión social de largo plazo que solo están orientados a recibir beneficios.

Al vivir en un mundo globalizado, la competencia en todos los ramos hace que los países, compañías y personas le den más importancia al aspecto económico que al humano. A los países no se les ve como sociedades con diversas culturas formadas por individuos con valores y forma de pensar particular, sino que solamente se les considera como mercados en donde las personas tienen que consumir la mayor cantidad de productos. Por otro lado, la influencia de la globalización en el ámbito cultural ha propiciado que las culturas de pueblos más pequeños desaparezcan, debido a que se les califica como primitivas o retrogradadas, lo cual es lamentable, ya que al suceder esto también desaparece la diversidad cultural. En ocasiones este fenómeno puede pasar desapercibido y penetra en las personas de forma inconsciente debido a los medios de comunicación masiva. No obstante, la globalización presenta grandes puntos positivos, como son el incremento en la calidad de los productos, la gran movilidad de mercancías, el desarrollo de mercados donde antes habían sido considerados como inalcanzables, el acercamiento de las fronteras, la comunicación con otras naciones y la generación de riqueza, entre otras. Es necesario entonces recapacitar en estos asuntos y aprovechar sabiamente sus aspectos positivos.

Nuestro país y las demás naciones en el mundo no pueden ser ajenas a esta situación. Se requiere de un gran esfuerzo en conjunto en donde se reivindique el verdadero valor del hombre sin descuidar por ello la productividad, que se generen estadios más altos de competitividad sin dejar de jugar en el campo de un escenario internacionalmente globalizado y que se rescate la esencia de una auténtica mundialización sin dejar de respetar las costumbres, hábitos e identidad de las diferentes culturas. El compromiso está latente y debe trascender las cuestiones económicas para centrarse en el ser humano, pues de los esfuerzos invertidos en materia será el mundo que se conforme a mediano plazo (Hitt, 2012).

IV. UBICACIÓN DE LAS PYMES EN EL SECTOR EMPRESARIAL EN MÉXICO

Según los Censos Económicos 2009, había en nuestro país 3,724,019 unidades económicas del sector privado y paraestatal, las cuales dieron empleo a 20,116,834 de personas (INEGI, 2012).

El ritmo de crecimiento que han mostrado los Censos Económicos durante la década de 2000 a 2010 fue diferenciado, pues mientras que en el primer quinquenio las unidades económicas de estos tres sectores aumentaron 7.1% y el personal ocupado total, 10.4%; en el segundo quinquenio los incrementos fueron de

mayor magnitud, 25.3 y 25.8% respectivamente (Reyes, 2012). A pesar del incremento en el número absoluto de las unidades económicas y del personal ocupado total, la estructura porcentual por estratos no ha sufrido cambios significativos en los últimos 10 años.

Es notoria la participación de los establecimientos que ocupaban hasta 10 personas, pues mientras que sus porcentajes de participación fueron de 95.9% en 1998, y 95.5% en 2003 y 2008, respectivamente, el personal ocupado total en estas unidades económicas representó 43.4, 42.1 y 45.7%, para esos años.

En realidad, no existe una clasificación global que nos permita identificar a las PyMEs, ya que cada país cuenta con su propio criterio de clasificación. Por ejemplo, el criterio por número de empleados, Estado Unidos considera PyMEs a todas aquellas que cuentan con hasta 500 trabajadores, mientras que en México este criterio difiere según el autor, un ejemplo es de 10 hasta 250 (Munch, 2012). La estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número empleados.

V. RESULTADOS

V.I Retos de las PyMEs en la globalización.

Los retos más importantes y más que retos lo hemos visto como problemas que tienen las PyMEs, porque precisamente estos retos significan poder hacerse más competitivo, México está inmerso en un mundo muy cambiante en donde tiene muchos tratados internacionales, ya que estamos inmersos en el comercio internacional; una PyME no solo puede ser competitiva en el mercado nacional ante un mundo cada vez más globalizado por lo mismo de que la competencia cada vez es más fuerte haciendo que las PyMEs desaparezcan los primeros tres años de vida y estos retos que hemos encontrado en nuestra investigación son las siguientes:

- a) Falta de personal capacitado, puesto que todo lo hace todo el dueño o cree tener el conocimiento para hacerlo, como es el uso y el manejo de los inventarios, de compras de ventas que normalmente se hace a mano; normalmente en las PyMEs es la falta de conocimiento puesto que hay una resistencia al cambio, al uso de las nuevas tecnologías que nos faciliten las transacciones que se usan normalmente.
- b) Falta de tecnología. Normalmente el dueño de una PyME cree que lo puede hacer todo manual e incluso carece de la tecnología ya sea de equipos o de software que hagan más fácil y eficiente su administración, y por lo tanto no solo vemos a las PyMEs como una resistencia al cambio, sino más bien lo podemos ver como un aspecto económico ya que normalmente las PyMEs no cuentan con el capital suficiente para poder invertir en equipos e inventarios, haciendo que sean más competitivos en su ámbito productivo o de servicios, es ahí donde el emprendedor tendrá que acudir al ámbito gubernamental para poder solicitar créditos y ampliar el negocio en el cual puedan comprar maquinaria, equipo, capacitar personal, de tal forma que puedan ser más competitivos ante las grandes empresas.
- c) Una Contabilidad adecuada, ya que las PyMEs o el encargado de ellas dice que lleva la contabilidad como lo hacen sus padres o como lo hacían sus abuelos que incluso en una libreta solo tienen sus entradas y salidas, sin embargo podemos encontrar que las tecnologías no solo nos sirven para chatear sino podemos utilizar softwares, que nos permitan o faciliten las operaciones contables, sin tener que utilizar

un contador.

- d) Falta de distribución de sus bienes y servicios, ya que se encuentran con la problemática de que el transporte les pueda ocasionar grandes costos y sus productos se encarezcan con ello, haciéndolos menos competitivos con las grandes empresas que hoy en día cuentan con un sistema de distribución automatizado y eso hace que los costos sean más bajos, así como los precios de los productos podemos utilizar, en este sentido podemos considerar que en las PyMEs no solo podemos hacer que cliente vaya a las PyMEs para poder obtener el servicio que ofrecen, hoy en día con el crecimiento de las redes sociales, pueden existir otras formas de comercialización como es a través de plataformas digitales, o incluso a través del *Networking*, ya que podemos utilizar estos medios para que se puedan hacer llegar los productos a los clientes.

V.II El impacto de la globalización en las PyMEs.

La globalización, la administración o valoración del conocimiento y el cambio permanente de contexto, nos obligan a cambiar nuestros paradigmas. En la administración no es la excepción, dado que uno de los retos más importante son los recursos humanos ya que en un mundo globalizado se basan en la premisa de que el hombre es altamente sustituible en el engranaje de la empresa, quedando atrás la importancia o indispensabilidad del Desarrollo Humano para el logro de una organización.

Uno de los retos cuando se utilizan los términos de recursos humanos, se categoriza a las personas como un medio para alcanzar un fin determinado, sin tomar en cuenta que este debe ser el capital más importante de nuestra organización, ya que este posee características que permitirán oxigenarla (Chiavenato, 2017).

La Dirección de Recursos Humanos tal y como se entiende en la actualidad, es que en algunas empresas el departamento de Capital Humano es un concepto relativamente nuevo que no emerge totalmente hasta mediados de los años 2000; su aparición no es en realidad más que el resultado de una transformación progresiva de la función de personal, que ha estado influida por el desarrollo en el pensamiento sobre las personas y las organizaciones durante la segunda mitad del siglo XX (Aragón, 2017).

Cuando hay pérdida en materia prima, equipo, maquinaria, capital e incluso edificios, existen vías que permiten enfrentar estas, ya que se tienen previstas posibles contingencias y para ello las posibilidades son la contratación de primas de seguros o préstamos los cuales permiten dar solución inmediata, pero cuando se trata del Recurso Humano, no existen instrumentos que nos ayuden a recuperar sobre todo si hablamos de personal por demás valioso.

V.III Oportunidades de las PyMEs ante un mundo globalizado. La competitividad de las PyMEs.

Según el Instituto Mexicano de Competitividad, la competitividad se puede considerar como la capacidad de una empresa u organización con o sin fines de lucro para competir. En el ámbito económico la competitividad juega un rol fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse

en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre en este sentido nos planteamos en nuestra investigación si realmente son competitivas las PyMEs; una de las razones que encontramos por lo que pueden ser competitivas las PyMEs es precisamente porque están más cerca del consumidor y puede hacerle llegar más fácil sus productos.

La Gestión Estratégica en la administración de las PyMEs, es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función del administrador. Defiende un enfoque proactivo en la relación y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma (Aragón, 2017).

Entrar las PyMEs al mercado global es un gran reto para las PyMEs así como también una gran oportunidad para incrementar el mercado nacional es por lo que debemos hacer énfasis en los aspectos más importantes en que las PyMEs se deben de enfrentar como son la de tener:

VI. CONCLUSIONES

- a) Personal calificado y si el dueño de la PyME opta por contratar a sus familiares debe tener en cuenta que esto es un negocio y que va a trabajar para él. Las PyMEs representan una buena oportunidad para disminuir el desempleo en México.
- b) Uso de tecnología. Otro de los aspectos importantes que se deben tener en cuenta en las PyMEs es que ya la tecnología nos provee medios importantes para hacer nuestras operaciones e incluso hacer negocios vía redes sociales, y un buen ejemplo es el networking.
- c) Contabilidad. Otro importante es la de tener una buena contabilidad que nos permita hacer un buen uso de las entradas y salidas y no solamente con conocimiento contable sino también se puede auxiliar del uso de la tecnología que se puede utilizar para el flujo de efectivo presupuestado. Se determina el total de entradas y el total de salidas de efectivo para calcular si habrá faltantes o sobrantes; es necesario considerar las entradas y salidas de efectivo relacionadas con los ingresos y gastos normales de la operación del negocio, los préstamos recibidos y/o pagados, aportaciones o retiros en efectivo realizadas por los socios, y la adquisición de bienes y servicios

VII. PROPUESTAS

VII.I La implementación de las TIC de las PyMEs.

Según la revista Forbes, en su edición en México solo el 6% de las PyMEs usan las TIC para su proceso de comercialización y realización de productos y representan un área de oportunidad para las PyMEs. El desafío consiste en que necesariamente estas empresas tendrán que adoptar e incorporar de manera estratégica esta tecnología a su organización (Zorci, 2012).

Rodrigo Vaca (2013) comparte cinco puntos para que las PyMEs adopten a las TIC:

1. Decisión: Las PyMEs deben escoger una tecnología que se adapte a sus necesidades y a los retos que tengan. Existen miles de opciones en el mercado, pero una PyME debe saber escoger las TIC que necesite para sus necesidades, porque si no puede perderse en su uso.
2. Manipulación: Las PyMEs deben buscar TIC amables y que los empleados aprendan a utilizar fácilmente. Las grandes empresas pueden invertir mucho tiempo y recursos en capacitar a su gente, las PyMEs no.
3. Mejor opción: Buscar y comparar precios accesibles para que se traduzca rápidamente en el retorno de la inversión. A veces encontramos empresas que utilizan TIC que no son tan malas, pero que si son muy caras.
4. Durabilidad: Las PyMEs necesitan TIC que puedan seguir utilizando en el largo plazo, al momento que sus necesidades vayan cambiando.
5. Las TIC pueden ayudar a evitar que las PyMEs mueran en corto tiempo. No hay cura milagrosa, pero definitivamente pueden ayudar. Y a las que sobreviven les ayudan a alcanzar su punto de equilibrio más rápido y a vender más.

Dentro de las TIC, Internet se convierte en la espina dorsal del comercio global (Nielsen, 2013). Internet ha experimentado un crecimiento rápido en cuanto a su uso y exploración rápida, convirtiéndose en un recurso comercial global que da lugar a nuevas industrias numerosas y a la reconfiguración de industrias establecidas (Saavedra, 2012). Por lo que, para tener éxito en el siglo XXI, las empresas tienen que aprovechar la tecnología de la información, especialmente la Internet (Koontz y Weihrich, 2012, pág. 12). Con Internet y World Wide Web (www), surge una herramienta para forjar una relación más cercana con el cliente (Vázquez, 2012).

En relación con la importancia de Internet, se comenta, de acuerdo con una encuesta realizada por Taylor Nelson Sofres Interactives, aplicada a 150 directivos de empresas españolas, el 45% se muestra convencido de que Internet tendrá un impacto significativo en su empresa. El 55% opina que con Internet se mejoró la gestión con sus clientes, el 67% señaló que le permitió reforzar la imagen de su marca. Señalando además un dato interesante en esta encuesta, pues el 77% de los empresarios manifestó su creencia de que prevalece una importante barrera psicológica y cultural relacionada con la seguridad y confidencialidad de los datos, para estar en condiciones de generalizar las transacciones a través de Internet -negocios en Internet y el comercio electrónico- (Saavedra, 2012).

Dentro de las ventajas específicas que se generan con las TIC, se mencionan los aumentos a la productividad como resultado de la mejora de procesos, la creación de valor para clientes y empleados de la organización y la creación de ventaja sobre la competencia (Vázquez, 2012).

Durante la década pasada las TIC como Internet y el *e-commerce* han presentado un crecimiento significativo, sin embargo, la investigación demuestra que las pequeñas empresas han sido lentas para adoptar e implementar TIC como el e-commerce en sus negocios (Zorci, 2012). Para Reboloso “hablar de tecnología de información es referirse a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar

máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas” (2011, pág. 66).

Sobre la concepción de TIC, Barragán sostiene que “las tecnologías de información cubren cualquier tipo de equipo (hardware) o técnicas utilizadas para la obtención, procesamiento y presentación de datos utilizados por cualquier empresa que manipula información como tal” (2002, pág. 188). Además, señala que para que exista un manejo adecuado de la información la tecnología en uso deberá contar con los siguientes elementos:

- Hardware. El equipo que hace el trabajo físico de capturar, procesar, guardar y desplegar la información (por ejemplo: computadoras, discos duros, discos compactos, monitores, impresoras, lectores de códigos de barras, etc.).
- Software. Estas son las partes *invisibles* que existen dentro del hardware y que lo hacen funcionar de forma adecuada. El software son instrucciones o algoritmos específicos que controlan la operación del hardware (por ejemplo: sistemas operativos como el Windows 95 o Windows 98, y paquetes productivos como el Word, WordPerfect, Excel o Lotus 1-2-3 que ejecutan acciones predefinidas).
- Intervención humana. La intervención humana puede dividirse en dos partes: primero, la parte humana encargada de la programación y mantenimiento del sistema; y segundo, la parte humana encargada de leer, analizar y tomar decisiones acerca de la información generada por dicho sistema. (Barragán, 2002, pág. 189).

Es importante considerar los costes que se generan cuando no se cuenta con el apoyo de la tecnología. Un ejemplo de ello, asociado a la falta de sistemas de información en el manejo de inventarios, es reflejado en los resultados de una encuesta realizada por WhereNet (2012): se tienen como resultados lo siguiente:

1. El 84% de los encuestados usan métodos manuales para localizar y rastrear inventarios.
2. El 100% acepta que su captura de datos es inexacta debido a la intervención humana (captura errónea, escaneo equivocado, ausencia de este).
3. El 64% de los encuestados aseguran que el promedio de búsqueda para localizar un artículo en bodega es de alrededor de 30 minutos o más.
4. El 10% afirma que como resultado de la pérdida de inventarios la compañía tiene que tomar pérdidas financieras de por lo menos \$500,000 usd.
5. El 59% de los encuestados afirma que los costes de hora-hombre en la búsqueda de inventarios perdidos es de un promedio de \$25,000 usd.
6. El 60% afirma que su compañía gasta \$50,000 usd en promedio anualmente como previsión de dichas pérdidas de inventarios.

El 49% comenta que la falta de conectividad entre su inventario/activos, la gente y los sistemas de información que manejan esos activos es la principal barrera para la buena administración de la cadena de valor.

Es conveniente diferenciar entre *e-commerce* y *e-business*. De acuerdo con Owens (2006) el e-commerce es una parte de e-business. El e-commerce se define como el medio para comprar y vender mercancías y servicios usando una red de comunicaciones de datos en vez de un sistema del papel o del teléfono, consiste en el

desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes (Vázquez, 2012).

El comercio electrónico incluye actividades muy diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro online de contenido digital, la transferencia electrónica de fondos, las compras públicas, los servicios postventa, actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las organizaciones, marketing en general, facilitación de los contactos entre los agentes de comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para la compartición de negocios (Vázquez, 2012).

Según Owens (2006), el e-business incluye las conexiones de ventas electrónicas a otras partes de una organización que se relacionen internamente con las finanzas, provisión de personal, la comercialización, el servicio de cliente, y externamente a los clientes, a los proveedores y a la gerencia en última instancia. Por tanto, se hablará de e-commerce como la transacción en sí a través de medios electrónicos (Internet, Intranet, dispositivos móviles), y se hará referencia a e-business como todas las posibilidades para mejorar los resultados empresariales incorporando Internet y las TIC en los procesos organizacionales (Rodríguez, 2014).

VII.II Llevar una contabilidad adecuada en las PyMEs.

¿Alguna vez le ha faltado dinero para realizar un pago urgente? ¿Ha perdido la oportunidad de adquirir un artículo que necesitaba y que lo ofrecieron a un precio especial, por no tener dinero en ese momento? ¿Por qué unas empresas permanecen en el mercado y tienen éxito financiero y otras fracasan?

Tomar decisiones correctas en relación con la forma en que se consigue y se utiliza el dinero, es un punto clave para lograr la prosperidad y el éxito financiero; en una PyME, este aspecto es la columna vertebral para el crecimiento sustentable de la empresa (Meiggs, 2012). Las finanzas, de una forma práctica, se pueden definir como las técnicas y procedimientos relacionados con la obtención y administración del dinero (recurso monetario). La actividad financiera incluye las decisiones que los empresarios deben tomar en relación a la obtención del dinero (financiamiento), la forma en que lo utilizan para adquirir bienes y recursos necesarios para la realización de sus actividades en forma cada vez más productiva (inversión); teniendo siempre en consideración que la proporción entre el financiamiento propio (capital o patrimonio) y el financiamiento externo (pasivos) sea la adecuada para mantener la estabilidad financiera del negocio y la capacidad de pago (estructura financiera).

En la PyMEs, regularmente, esta actividad la realiza el dueño de la empresa, por lo que este manual se proporciona como una guía para facilitar este proceso de una forma práctica y que funcione como una herramienta para tomar decisiones que favorezcan la rentabilidad y el éxito financiero de las empresas. En esta sección se considera el desarrollo de un presupuesto de efectivo y posteriormente el desarrollo de un presupuesto maestro (Moyern, 2012). El presupuesto de efectivo es una herramienta para tener la visión de cómo, cuándo y cuánto dinero entrará al negocio y del importe y fechas en los que se deben realizar los diversos



pagos, ya sea por pago de servicios (renta, teléfono, energía, etc.) o por compra de recursos para el correcto funcionamiento del negocio (mercancía, mobiliario, equipos de cómputo, de reparto, etc.).

VII.III En qué consiste el presupuesto de efectivo y cómo se calcula.

En una PyME es muy importante tener un flujo de efectivo para hacer frente a sus compromisos más urgentes a diferencia de las grandes empresas principalmente las transnacionales que tienen un flujo de efectivo bastante considerable, por lo tanto, uno de los retos que se tiene es hacer un presupuesto bien definido y para una PyME lo que tiene que hacer es lo siguiente (Griffin, 2012):

1. Estimar el importe de los ingresos que la empresa recibirá por la venta de productos o por la prestación de servicios y determinar si estos ingresos se cobrarán de contado o se obtendrán a crédito, en este último caso se deben identificar los plazos de cobranza.
2. Relacionar todos los gastos necesarios para la operación del negocio y la forma y tiempo en que se deben cubrir.
3. Estimar el monto de la mercancía (o materiales) que se requerirán para la venta o la prestación de los servicios.
4. Identificar la compra de maquinaria, equipos, etc. (activos fijos), que sean necesarios para la realización de las funciones de la empresa de forma productiva, considerando la fecha y el importe.

Ya que se identificaron las necesidades del negocio, para iniciar el proceso de planeación se recomienda que se realice un presupuesto anual detallado por meses, pero que los dos meses siguientes al inicio del periodo del presupuesto, los ingresos, gastos e inversiones se detallen semanalmente; esta información se debe ir actualizando conforme avance el tiempo para siempre tener la visión del detalle semanal de los dos meses inmediatos siguientes y del resto del año en forma mensual. Ya que se conoce esa información, se realizará el presupuesto de efectivo con el apoyo de Excel.

VII.IV Propuesta para la elaboración de un presupuesto en una PyME en hoja de Excel.

En un libro de Excel ingresa la información anterior. Estimación de ingresos:

	A	B	C	D	J	K	
3							
4			ENERO				
5		semana 1	semana 2	semana 3	MARZO	ABRIL	
6	PRESUPUESTO						
7	ENTRADAS DE DINERO						
8	Ingresos por ventas (totales)						
9	cobrados de Contado						
10	Otorgados a Crédito	=B8-B9	=C8-C9	=D8-D9	=J8-J9	=K8-K9	
11	Cobranza de las ventas o servicios a crédito						
12	TOTAL DE ENTRADAS	=B9+B11	=C9+C11	=D9+D11	=J9+J11	=K9+K11	

Fuente: Elaboración propia.



Relación y estimación de los gastos necesarios para la operación del negocio. Se recomienda incluirlo en la misma hoja justo en la parte inferior de los ingresos para que quede de la siguiente manera:

Flujo de efectivo. Para realizar el flujo de efectivo presupuestado, se determina el total de entradas y el total de salidas de efectivo para calcular si habrá faltantes o sobrantes; es necesario considerar las entradas y salidas de efectivo relacionadas con los ingresos y gastos normales de la operación del negocio, los préstamos recibidos y/o pagados, aportaciones o retiros en efectivo realizadas por los socios, adquisición y/o venta de mobiliario u otros activos fijos, etc.

El presupuesto relacionado con las entradas de efectivo quedaría de la siguiente forma:

	A	B	C	D	E	F	G
34	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
35							
36	PRESUPUESTO DE UNIDADES A VENDER						
37							
38	PRESUPUESTO DE INGRESOS	=B36*\$B\$6	=C36*\$B\$6	=D36*\$B\$6	=E36*\$B\$6	=F36*\$B\$6	=G36*\$B\$6
39							
40	PRESUPUESTO DE COSTO	=B36*\$B\$8	=C36*\$B\$8	=D36*\$B\$8	=E36*\$B\$8	=F36*\$B\$8	=G36*\$B\$8
41							
42							
43	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN VARIABLES	=B36*\$B\$12	=C36*\$B\$12	=D36*\$B\$12	=E36*\$B\$12	=F36*\$B\$12	=G36*\$B\$12
50	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO						
51							
52	ENTRADAS DE EFECTIVO						
53							
54	Efectivo recibido por las ventas de contado y la cobranza	=B38	=C38	=D38	=E38	=F38	=G38
55							
56	Efectivo recibido por la venta de activos fijos						
57							
58	Efectivo recibido por préstamos recibidos						
59							
60	Efectivo recibido por aportaciones de los socios						
61							
62	TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	=B54+B56+B58+B60	=C54+C56+C58+C60	=D54+D56+D58+D60	=E54+E56+E58+E60	=F54+F56+F58+F60	=G54+G56+G58+G60

Fuente: Elaboración propia.

VIII. REFERENCIAS

- Aragón, A. (2017). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Barragan, J. (2002). *El Comercio Electrónico, factor competitivo en las Pymes*. UANL.
- Bofert, L. (2015). La Gestión de Competencias. *Management*, 110-115.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Griffin, W. (2012). *Los Negocios*. México: Prentice Hall.
- Hitt, M. (2012). *Competitividad y conceptos de globalización*. Londres: Thomson Editores.
- INEGI. (2012). Micro, pequeña y mediana empresa, estratificación de los establecimientos. *Censos economicos 2012*, 70-75.
- Koontz y Weihrich. (2012). *Principies of Management*. Oxford: McGraw-Hill.
- Meiggs, W. (2012). *La contabilidad la base de las decisiones gerenciales*. Bogotá: Noriega.
- Montana, P. (2012). *Administración*. México: CECSA.
- Moyern, M. (2012). *Administración financiera contemporánea*. Buenos Aires: Thompson.

- Munch, L. (2012). *El proceso administrativo clave del éxito empresarial*. Barcelona: Pearson.
- Nielsen, J. (2013). *E-Business y el comercio electrónico*. México: McGraw-Hill.
- Owens, J. (2006). *Negocios en internet y el comercio electrónico*. México: Universidad Panamericana.
- Perrinoud, P. (2012). *Diez Nuevas Competencias Para Enseñar*. Madrid, España: Educatio.
- Reboloso, O. (2011). *Internet para la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Reyes, A. (2012). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Rodriguez, M. (2014). El Comercio electrónico el futuro de las empresas. *Forbes*, 25-27.
- Saavedra, M. (2012). El uso de las TIC en las PyMEs. *Revista Venezolana de Información*, 85-91.
- Torres, H. Z. (2017). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vázquez, M. (2012). *TIC para las PyMEs*. Colombia: McGraw-Hill.
- Vaca, R. (2013). *Las nuevas tecnologías de la información para las PyMEs*. México: Universidad Panamericana.
- WhereNet. (2012). *PyMEs y la vanguardia tecnológica en sistemas de información*.
- Zorci, A. (2012). *Las TIC en el desarrollo de las PyMEs*. México: CIDE.