



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

La Planeación Fiscal como estrategia de competitividad en las Pymes

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Contador Público

Presenta  
Vicente Alcántara García

Santiago de Querétaro, diciembre 2011.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Administración

## La Planeación Fiscal como estrategia de competitividad en las Pymes

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Contador Público

#### Presenta:

Vicente Alcántara García

#### Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

### SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Presidente

\_\_\_\_\_

Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Secretario

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Graciela G. Ayala Jiménez  
Vocal

\_\_\_\_\_

Firma

Mtro. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

Mtro. Jesús Hurtado Maldonado  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_  
M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad

\_\_\_\_\_  
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Diciembre, 2011

**México**

## RESUMEN

La presente investigación ha sido desarrollada con el objeto de enunciar los elementos necesarios con los que pueden contar las Pymes que posibiliten la realización oportuna y en forma expresa los lineamientos establecidos en legislaciones, las obligaciones fiscales bajo las cuales están conferidas para facilitar al estado los recursos suficientes para lograr la consecución de sus fines, lográndose en colaboración de un especialista en la materia, estructurando y ejecutando un mecanismo que permita encausar lo anterior a la vez que se adquiere una serie de instrumentos necesarios para consolidarse en un mercado saturado de organizaciones que buscan algo en común, ser cada día más competitivos. Los temas principales incluidos en el marco teórico de la investigación, son planeación fiscal, cuyo contenido enuncia las opiniones de Diep (1999), Corona (2007), Sánchez (2001); la planeación estratégica en la administración, que incluye los enunciados de Rodríguez (2005); competencia empresarial que menciona los criterios de Iranzo (2002), Hernández (2000), Faga y Ramos (2006); y pequeñas y medianas empresas, conformada por los juicios de Cleri, C. 2007 y Angeles, H. X. 2007. Se realizó una investigación cualitativa cuyos resultados mencionados tienen como referencia elementos relevantes para el desarrollo del trabajo, tomando como base las obligaciones expresas legislaciones fiscales vigentes, que mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas a directivos, propietarios de pequeñas y medianas empresas y a profesionistas en materia fiscal, expusieron la gran necesidad de un esquema de simplificación impositiva que de pauta al desarrollo de las operaciones comerciales al haber influido en su aspecto económico, por la que concluye la presente investigación encausar un ahorro fiscal a las organizaciones que sí se encuentran reguladas bajo los lineamientos tributarios, atrayendo a más empresas a que se incorporen a realizar sus operaciones bajo la normatividad correspondiente, disminuyendo con ello la gran población del comercio informal que opera en el país incrementando a la vez, el numerario por concepto de recaudación de recursos públicos aplicándose en la realización de más proyectos aplicables a la sociedad y a la economía consiguiendo un crecimiento y desarrollo como país.

**PALABRAS CLAVE:** Planeación fiscal, Planeación estratégica, Competencia empresarial, Pequeñas y medianas empresas.

## SUMMARY

This research was carried out in order to state the necessary elements with which SMEs can expect that enable the timely and explicitly in the guidelines established in Mexican legislation, tax obligations under which they are conferred to the state to facilitate the sufficient resources to ensure the attainment of its goals, achieving in collaboration with a specialist in the field, structuring and implementing a mechanism to prosecute this to the time it takes a number of tools to consolidate in a market saturated with organizations looking for something in common, to be ever more competitive. The main topics included in the framework of the research are tax planning, contents of which sets out the views of Diep (1999), Corona (2007), Sánchez (2001), strategic planning in the administration, including Rodríguez's statements (2005); business competition mentioned criteria Iranzo (2002), Hernandez (2000), Faga and Ramos (2006), and small and medium-sized enterprises, shaped by the judgments Cleri, C. 2007, Los Angeles, H. X. 2007. We conducted a qualitative research whose results are referenced above elements relevant to the development of work based on the express obligations existing tax laws, which through the application of semi-structured interviews were applied to managers, owners of small and medium businesses and professionals in fiscal matters, presented the great need for tax simplification scheme that the development pattern of trade to have influenced its economic aspect, which concluded this investigation prosecute tax savings to organizations themselves are regulated tax under the guidelines, attracting more companies to be incorporated to perform its operations under the relevant regulations, thereby reducing the large population of informal trade operating in the country by increasing the time the cash by way of collection of public resources apply in carrying out more projects applicable to society and achieving economic growth and development as a country.

**KEY WORDS:** Tax planning, strategic planning, business competition, small and medium enterprises.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, por el constante interés del desarrollo de mi educación y de la evolución de ésta investigación.

A las personas que laboran dentro de la Universidad con quienes en el transcurso de la carrera pude compartir gratos momentos.

A quien hace de todos los días una nueva oportunidad para hacer algo inesperado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, por ser un verdadero ejemplo de esfuerzo y perseverancia de cuyos valores derivaron una educación impecable.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por ser la institución que permite el desarrollo de profesionistas educando en la verdad y en el honor.

A mis maestros por inculcar dentro y fuera de las aulas conocimientos necesarios para el desarrollo profesional.

A la Dra. Josefina Morgan Beltrán por haber fomentado la realización de ésta investigación, así como el apoyo invaluable para la elaboración y desarrollo de la misma.

## ÍNDICE

<b>Tema</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Aspectos Teóricos</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Planeación Fiscal</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1. La legalidad de la planeación fiscal</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1.1. La noción de las disposiciones legales para la planeación fiscal</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1.2. Incidencia de la carga tributaria en las finanzas de las empresas</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2. Diagnostico fiscal y Plan de Acción</b>	<b>13</b>
<b>2.2. La planeación estratégica en la administración</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Planeación</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2. Práctica de la Planeación en las Pymes</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3. Evaluación</b>	<b>25</b>
<b>2.3. La Competitividad empresarial</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1. Presentación de un producto</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2. Número de empresas presentes en la industria</b>	<b>34</b>
<b>2.4. Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1. Antecedentes de las Pymes</b>	<b>39</b>
<b>2.4.2. Clasificación de las Pymes</b>	<b>44</b>
<b>2.4.3. Las Pymes en el desarrollo del País</b>	<b>47</b>
<b>4. Aspectos Metodológicos</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Problema de investigación</b>	<b>51</b>
<b>4.2. Objetivo de la investigación</b>	<b>51</b>

<b>4.3. Justificación</b>	<b>52</b>
<b>4.4. Viabilidad</b>	<b>52</b>
<b>4.5. Confiabilidad</b>	<b>53</b>
<b>4.6. Preguntas de investigación</b>	<b>53</b>
<b>4.7. Proposiciones de Investigación</b>	<b>54</b>
<b>4.8. Variables</b>	<b>54</b>
<b>4.9. Indicadores de las variables</b>	<b>57</b>
<b>5. Caso de Estudio</b>	<b>61</b>
<b>6. Resultados</b>	<b>63</b>
<b>6.1. Directivos de las Pymes</b>	<b>63</b>
<b>6.1.1 Competitividad</b>	<b>63</b>
<b>6.1.2 Posicionamiento</b>	<b>63</b>
<b>6.1.3 Legislación Tributaria</b>	<b>64</b>
<b>6.1.4 Estrategias Fiscales</b>	<b>65</b>
<b>6.2. Profesionistas</b>	<b>66</b>
<b>6.2.1 Competitividad</b>	<b>67</b>
<b>6.2.2 Obligaciones fiscales</b>	<b>67</b>
<b>6.2.3 Estrategias fiscales</b>	<b>67</b>
<b>6.3 Análisis de resultados globales</b>	<b>69</b>
<b>7. Conclusiones</b>	<b>72</b>
<b>7.1. Sugerencias</b>	<b>75</b>
<b>Referencias</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
<b>2.1.</b>	<b>Herramientas y beneficios de la autoridad fiscal</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Estructura del tipo de competencias empresarial</b>	<b>37</b>
<b>2.3</b>	<b>Empleados de acuerdo al sector</b>	<b>45</b>

### ABREVIATURAS

CFF	Código Fiscal de la Federación
IETU	Impuesto Empresarial a Tasa Única
IDE	Impuesto a los Depósitos en Efectivo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
ISR	Impuesto sobre la Renta
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAT	Servicio de Administración Tributaria
RFC	Registro Federal de Contribuyentes

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y medianas empresas establecidas legalmente, tienen por objeto en su organización, además de cubrir necesidades de la sociedad, distintos gastos y/o costos para el desarrollo de sus correspondientes actividades, que van integrados proporcionalmente al precio de su producto o servicio al ser elementos directamente relacionados con él, otro elemento lo son los impuestos que se deben pagar, en términos generales, por motivo de la captación de ingresos, la realización de egresos y por la obtención de capital, haciendo que el producto o servicio prestado se encarezcan, orillando al empresario a tomar decisiones sobre las operaciones generales de la empresa, disminuyendo la calidad de su producto o servicio, hasta incrementar el precio del bien o servicio.

Por todo lo anterior es necesario dotar al contribuyente de medios y elementos que le sean de gran ayuda para hacer frente de forma correcta a cada una de sus obligaciones fiscales (Pazos, 1996), mediante estrategias fiscales, lineamientos organizacionales, y mejoras continuas a las mismas, logre obtener un sentido competitivo en un espacio repleto de normatividades, que afectan directamente al desarrollo óptimo de la empresa. Para las empresas que ya tienen un negocio establecido, están posicionadas en el mercado y planean expandir su panorama de trabajo, son organizaciones rentables, que generan fuentes de empleo, capacitación y/o educación, realizan inversiones para el objeto de su empresa, es decir, activan la economía del país, tienen por cada aspecto anterior un gravamen, debido al cual deben apartar cierto numerario para contribuir con el gasto público del que está obligado cada mexicano según la constitución mexicana y demás sujetos que mencionen las leyes fiscales, propuesto esto por el legislador para que sea realizado de la forma más equitativa y proporcionalmente posible (Pazos, 1996).

Pazos (1996) considera que a cada entidad económica le es incomodo y un tanto molesto tener que hacer frente a este tipo de erogaciones y mucho más cuando no se ve reflejado en su totalidad la correcta aplicación de los recursos que han sido recaudados por órganos u organismos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ocasionando con esto prácticas incorrectas por parte de los contribuyentes, incluso ilegales, que son catalogadas como defraudaciones fiscales que son aplicadas con el objetivo de la disminución o eliminación de sus obligaciones para con el fisco.

El trabajo de investigación se ha estructurado en 7 capítulos que han sido desarrollados en relación al problema de estudio. El capítulo dos integra los conceptos y argumentos que fueron recolectados a partir de una revisión literaria, de los cuales se obtuvieron elementos importantes del objeto de estudio, como lo menciona Diep (1999):

“Una técnica económico-jurídica, que tiene por objeto la supresión o al menos la optimización de la carga tributaria, siempre del más absoluto respeto a los preceptos legales relativos, a efecto de obtener un rendimiento económico adicional o una reducción sustancial de su costo operativo fiscal dentro de la vida operativa de todo gobernado, incluso para no llegar a la condición de contribuyente o aun siéndolo” (p.34)

Dicha optimización de la carga tributaria para beneficio de la organización que pondrá en práctica la planeación fiscal, tendrá que ir a la par de lo que refiere a nuestro segundo apartado del marco teórico, la planeación estratégica en la administración, disciplina necesaria para toda entidad organizacional, tal y como lo expresa Rodríguez (2005):

“Surge la necesidad de planear por el deseo de alcanzar objetivos dentro de un panorama que es desconcertante para el administrador, no sólo es lograr que la empresa sea más rentable, sino también lo es para maximizar los recursos propios que tiene la empresa, saber cuál es el resultado de poner en marcha dichos elementos, de ser irrelevantes para los directivos, se debe corregir los puntos que sean discrepantes al buen funcionamiento de la entidad, aplicar medidas que sean adoptadas según la importancia de la situación, así como presenciar situaciones futuras que vayan en contra a los fines de la organización” (p. 22)

Lo relevante de coordinar los temas antes expuestos es para que las entidades realicen los objetivos que inicialmente han fijado, maximizar los recursos obtenidos o bien, resuelvan circunstancias que afecten el buen desarrollo de la misma. Como lo es la competencia empresarial, que está incluida en el tercer punto del marco teórico, que como lo define Porter M. E. (1991):

“Es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva la empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido” (p. 23)

Potencial necesario para todas las organizaciones al pretender establecerse en un mercado exigente, lleno de obstáculos que interfieren en las intenciones comerciales de las empresas, en específico para quienes va dirigida el trabajo de investigación, las pequeñas y medianas empresas incluidas en el último apartado del marco teórico, entidades definidas por Ángeles (2007) como:

“Es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo”. (p. 16)

En el capítulo tres, se menciona la metodología utilizada en esta investigación, la cual consistió en un estudio de tipo cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, en análisis de documentos y en la observación no participante; el análisis de las entrevista se hizo en base a los indicadores establecidos. La pregunta de investigación que rige el trabajo de campo es ¿Cuáles son los mecanismos de planeación fiscal que utilizan las empresas para simplificar la carga tributaria y lograr ser más competitivos? y los temas centrales son Competitividad, Pymes, Planeación fiscal incluyendo Planeación estratégica.

El capítulo cuatro desarrolla el caso de estudio de la investigación, que se enfoca en la situación que afecta a las pequeñas y medianas empresas en relación al aspecto tributario, obligación compleja por cubrir, que a la vez resta capacidad económica para recrear la situación financiera de la organización.

Los resultados de la investigación se han expuesto en el capítulo cinco, en el que se menciona las experiencias de los directivos, propietarios de las organizaciones que son afectas al marco tributario, cuyo cumplimiento les resta competitividad ante las demás entidades, además se encuadran los juicios y criterios de los profesionistas ante la aplicación de algún mecanismo de simplificación, las dificultades que podría representar y las medidas que puede emitir la autoridad con el fin de apoyar a las pequeñas y medianas empresas.

La finalidad de la investigación ha sido manifestar las necesidades de las pequeñas y medianas empresas ante un esquema tributario que le dificulta su permanencia en el mercado, escenario comercial que cuenta con un cuantioso universo de empresas cuyo interés es el mismo que el de la mayoría de las demás, ser una organización competitiva que le sea rentable para quienes intervienen en la negociación, manifestación que se enuncia en el sexto capítulo.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

El marco de referencia para desarrollar las bases teóricas del trabajo de investigación son la relativas a la planeación fiscal, instrumento que proveerá al contribuyente de mecanismos de simplificación tributaria que estará involucrada junto con la administración estratégica de las pequeñas y medianas empresas, que en aplicación y coordinación conjunta creará condiciones óptimas de competitividad en el plano comercial.

### 2.1. Planeación Fiscal

El concepto de la planeación fiscal no remite únicamente a un simple significado, sino, refiere a la aplicación de una técnica, al ser un saber racional, obteniendo un resultado específico y metódico, por seguir plano sistematizado para obtener dicho resultado, dejando a un lado la autonomía, al depender o relacionarse de una o más ciencias como lo es la economía, la administración, las finanzas, entre otras. La planeación fiscal atiende a la posible realización de ciertas situaciones que de la mano de la aplicación del conocimiento adecuado se obtiene un resultado previsto y/o determinado. Por lo anterior de acuerdo de Diep (1999) se puede definir a la planeación fiscal como:

“Una técnica económico-jurídica, que tiene por objeto la supresión o al menos la optimización de la carga tributaria, siempre del más absoluto respeto a los preceptos legales relativos, a efecto de obtener un rendimiento económico adicional o una reducción sustancial de su costo operativo fiscal dentro de la vida operativa de todo gobernado, incluso para no llegar a la condición de contribuyente o aun siéndolo” (p.34)

La planeación fiscal tiene varios objetivos para las empresas, entre ellos enfatizar las ventajas fiscales que se encuentran en el marco tributario, aprovechando la realidad

jurídica del contribuyente, mediante una estrategia que cumpla con los requisitos que sean establecidos para cada caso en particular; evitar la distorsión que tiene el contribuyente ante la evasión o la elusión fiscal que se tiene ante ciertas obligaciones fiscales; respetar el marco de la ley, optimizando los recursos que tiene la entidad económica a través de medidas de seguridad fiscal y de productividad siendo arrojadas por una correcta planeación financiera y estrategia de negocio; dotar del negocio de medios competitivos con los cuales pueda crecer; aclarar el escenario fiscal donde se encuentra el contribuyente realizando sus actividades, evitando con ello obligaciones innecesarias para determinada actividad y ubicar espacios de legalidad que puedan permitir al contribuyente diferir o disminuir legalmente sus obligaciones para con el fisco, utilizando elementos mercantiles o reorganizando fiscalmente a la misma empresa.

Los aspectos que justifican la planeación fiscal en las empresas de acuerdo a Diep (1999) son los siguientes:

*Económico:* Son las actividades económicas que se encuentran reguladas en un marco legal, las que originan la causación del tributo, y son en estas actividades en las que los contribuyentes realizan esfuerzos que con los cuales impulsan al negocio a tener éxito, el que puede llegar a ser frustrado con las cargas impositivas que puedan presentarse, de la misma forma que se analiza el medio de supervivencia, se puede analizar el medio de aligerar dichas cargas tributarias.

*Social:* El ahorro de una obligación fiscal, trae por consecuencia un beneficio para ambos sujetos, el activo y el pasivo. Encontrándose en un escenario donde el contribuyente al dejar de cubrir legalmente una carga tributaria, necesariamente ese ahorro será aplicado a distintas actividades de impulso social, en el que atribuye la

capacitación de los trabajadores, la creación de empleos, reactivación de fuentes productivas, etc.

*Cultural:* La educación es un margen que los gobiernos de todo el mundo se han enfocado en fomentar, es a través de cultura donde el Estado es el mayor beneficiario, al ser de mayor impacto para él el conocimiento de la ley que de su ignorancia, (aplicándose éste enunciado bajo beneficios meramente particulares de los gobernantes) dejando de lado el apego al cumplimiento de una norma legal en función de alguna actividad, desconociendo los beneficios legales aplicables a dicha situación.

*Psicológico:* La obligación de cumplir con lineamientos fiscales, además de ser productivos para la sociedad, es un punto que aqueja al contribuyente, dejando de percibir la óptima aplicación de sus contribuciones con el Estado en ciertas situaciones. Es claro que aún y con una cultura fiscal bien implementada en la sociedad, son también los gobernantes quienes deben ser sujetos a dicha educación, para poder con ello, aplicar conscientemente los recursos públicos que el contribuyente con sacrificio se ha desprendido de una riqueza legalmente adquirida.

*Político:* Si bien es cierto, la aplicación de forma correcta de los lineamientos que ha dispuesto el legislador para el cumplimiento de las obligaciones le permite un beneficio al contribuyente ante el fisco, también lo es un beneficio para el Estado, propiamente al desarrollar la metodología de la que se integra una planeación fiscal, el ejecutor del mismo puede encontrar posibles desviaciones, errores e ilegalidades que deben ser presentadas ante el legislador para su debida corrección.

La planeación fiscal confiere a diversas áreas de aplicación, para la economía, administración, política, social (Diep, 1999), sin embargo, su debido y correcto rumbo de desarrollo confiera a manos de un especialista, que en base a un plan de estudios, le

permita plasmar sus conocimientos jurídicos que deberán cubrir satisfactoriamente los requerimientos que presente la situación pretendida a analizar.

Algunas herramientas que se puede aplicar para obtener los beneficios que el legislador o la autoridad fiscal han establecido como medio de cumplimiento de las cargas tributarias se presentan en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Herramientas y beneficios de la autoridad fiscal

<b>Explícitas</b>	<b>Implícitas</b>
Estímulos fiscales.	Jurisprudencias.
Deducción con requisitos.	
Sujetos exentos.	Figuras jurídicas.
Objetos no gravados.	
Bases preferenciales.	Criterios de la autoridad.
Tasa o tarifas preferenciales	

Fuente: Corona (2007, p. XIX)

La estructura fiscal mexicana contiene elementos necesarios que definen una relación tributaria entre la Federación y el particular con el fin de recolectar recursos para satisfacer el gasto público, teniendo como fuente de enlace las leyes fiscales, mismas que establecen situaciones de apego obligatorio tanto como para el estado como para el contribuyente, éstas disposiciones se encuentran expresadas de manera explícita o implícita, son herramientas que establecen ya sean mecanismos de fiscalización, aclaraciones para los contribuyentes, interpretaciones a las mismas leyes, etc. Lo anterior atiende a brindar los elementos necesarios para el mejor cumplimiento de las obligaciones fiscales a cargo del particular.

Las limitaciones de la planeación fiscal se encuentran en función del régimen fiscal y las condiciones en las que se encuentre el contribuyente. El desarrollo de la planeación fiscal consiste en la aplicación de conocimientos, elementos de materia jurídica, que en conjunto con un esfuerzo de planeación estratégica del negocio produzca beneficios operativos y de productividad para la empresa.

### **2.1.1. La legalidad de la planeación fiscal**

La práctica de la planeación fiscal ha tenido distintos comentarios por parte de la autoridad fiscal en México, calificándola de una herramienta que puede ocasionar agravios al erario público, llegando a ser catalogada como un delito fiscal, tal y como lo enuncia el artículo 108 del CFF:

Comete el delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal.

La omisión total o parcial de alguna contribución a que se refiere el párrafo anterior comprende, indistintamente, los pagos provisionales o definitivos o el impuesto del ejercicio en los términos de las disposiciones fiscales...

Señalándose más adelante de éste artículo, los diferentes formatos en los que se sancionará la acción que derive alguna de las causales mencionadas, ya sea con la privación de la libertad de tiempo ya expresado, o bien, con la erogación de una suma de dinero ubicada dentro de un intervalo monetario en consideración al perjuicio cometido.

Lo cierto es que el legislador se ha preocupado por identificar aquellos actos que el contribuyente pudiera estar tentado en realizar para reducir su participación en la acumulación de recursos para el gasto público pero, ¿qué tanto puede el contribuyente

efectuar dentro del debido cumplimiento de sus deberes fiscales para minimizar su carga tributaria?

Esto es a lo que incumbe la debida aplicación de una planeación fiscal que, ubicándose dentro del marco legal, el contribuyente puede maximizar los recursos con los que cuenta para el desarrollo de sus actividades, sin incurrir en actos ilícitos, en búsqueda de las mejores alternativas para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

#### ***2.1.1.1. La noción de las disposiciones legales para la planeación fiscal***

El marco normativo en México ha tenido un deterioro en la obtención de mejores condiciones de recaudación, llegando a gastar grandes cantidades de dinero a la aplicación de planes o acciones enfocadas a metas cuantitativas, dejando aún lado las metas del aspecto cualitativas, es decir, lo importante es cuánto se va a recaudar, no de qué forma se puede mejorar para obtener mayores recursos para el erario público.

Por ello implementan legislaciones, unas sobre otras ya establecidas; llevándose una de la mano de otra; teniendo gran dependencia de la ocurrencia de otra distinta, y de esta forma el contribuyente queda totalmente confundido del contenido y aplicación de las disposiciones fiscales. Dicho resultado es lo contrario de la presencia de lo conocido como calidad total fiscal, que proporciona de todo conocimiento de la abundancia de disposiciones fiscales, proporcionando seguridad jurídica, dando certeza a cada una de las decisiones aplicables a la planeación fiscal, al encontrarse dentro de los supuestos de la estructura normativa ya sea de forma explícita o implícita.

### ***2.1.1.2. Incidencia de la carga tributaria en las finanzas de las empresas***

Las finanzas son el mecanismo por el que las organizaciones están preocupadas por mantener un control adecuado, de éstas dependen de que la empresa genere la suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones así, como dotarla de los recursos necesarios para efectuar alguna inversión en el futuro. La definición de acuerdo a Sánchez (2001) atiende a lo siguiente:

Es el área en donde se estudian las técnicas y procedimientos para planear, organizar, y controlar la obtención y utilización óptima de los recursos monetarios, provenientes de fuentes internas y externas de una organización, así como la estructura y funcionamiento de los mercados financieros, para lograr su mejor aprovechamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (p. 3)

Entonces, es por medio de las finanzas donde la organización logra obtener mejores condiciones para el alcance de las metas establecidas, aprovechando los recursos obtenidos tanto de las fuentes que se encuentran dentro de la empresa como de las externas a ella. Tal percepción arroja como resultado que del manejo de las finanzas se puede captar y aplicar de todo recurso monetario a los intereses de la empresa, de ser así, ¿porqué existen tantos problemas por la carencia de liquidez y solvencia? Dicha cuestión refiere a que no basta sólo aplicar debidamente los recursos obtenidos, la aspiración principal para toda empresa debe ser la reducción de todo costo financiero con la aplicación de técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar tales recursos, y lograr con esto la consecución de los objetivos, para los cuales fueron creadas.

Por ello, entre diversos aspectos que repercuten a las finanzas de toda empresa, ya sea económico, social, tecnológico, el aspecto fiscal es uno que muestra mayor incomodidad para sus dirigentes, para tener el debido cuidado de ésa obligación, la

entidad debe establecer controles de tipo administrativos, proporcionando información suficiente al administrador que le permita apreciar la situación real de la empresa con la que podrá manejar cualquier operación en forma correcta, teniendo conocimiento de las disposiciones fiscales para las cuales se deben aplicar con habilidad, con respecto a las condiciones legales que atañen a cada empresa, cuyo objetivo es disminuir la carga fiscal de acuerdo a lo adoptado en la normatividad tributaria.

El objetivo financiero de los impuestos, considera aplicar dentro de la dimensión de la empresa, las distintas alternativas que se establecen en las disposiciones fiscales, a fin de disminuir el costo fiscal de las operaciones de la empresa, dejando de lado la apariencia de incurrir en actos ilícitos con pleno apego a la norma legal. Así entonces, dichas alternativas deben ser aplicables al aprovechamiento de los recursos obtenidos por las fuentes internas y externas, ubicándose dentro de las primeras: aportaciones de los socios; financiamiento por parte de los proveedores o acreedores y, ubicándose en las segundas: préstamos bancarios o hipotecarios. Dentro de las fuentes primarias también se engloban:

- Retenciones de impuestos a terceros.
- Diferimiento de los impuestos a pagar.
- Reducción de la base del impuesto.
- Rápida recuperación de saldos a favor.
- Cumplimiento de las obligaciones fiscales sin pago de recargos y multas.
- Cereza para planear en términos financieros.

### **2.1.2. Diagnóstico fiscal y Plan de Acción**

El diagnóstico fiscal de acuerdo a Corona (2007) consiste en la elaboración de cuestionarios o la realización de entrevistas para conocer las principales obligaciones que tiene el contribuyente con la finalidad de observar su situación fiscal. Debe describirse las principales operaciones que se realizan con la finalidad de conocer el movimiento financiero y operativo de la empresa, acompañado de un Estado de Posición financiera. También debe expresar los principales problemas que la empresa ha tenido y tiene la empresa en materia fiscal, y realizar un análisis detallado de sus obligaciones fiscales y sus situación actual ante el SAT. Deberá valorarse el riesgo jurídico fiscal en que se encuentran las personas con responsabilidad fiscal y elaborar un expediente completo con toda la información anteriormente recopilada.

La elaboración del diseño de alternativas o rumbos de acción a seguir y valuación cuantitativa y cualitativa, puede justificarse cuando se presentan algunas limitaciones para el desarrollo de la planeación fiscal, como lo es la falta de un sistema contable y fiscal adecuado, falta de control administrativo, así como falta de cultura de planeación. La construcción de las diferentes alternativas aplicables dentro del plan fiscal puede darse por medio de la investigación, análisis y búsqueda de los diferentes regímenes fiscales, obligaciones colaterales y figuras jurídicas que pueden ser susceptibles de aplicarse sobre la entidad, analizando y proponiendo un esquema fiscal que le permita optimizar su obligación sustantiva de pago y sus obligaciones colaterales, (contabilidad, comprobantes, cuentas fiscales).

Las alternativas pueden ser cuantitativas y cualitativas, las primeras refieren a la evaluación que da como producto un resultado económico que justifique el proceso de planeación fiscal e incide sobre la obligación sustantiva, el pago; las segundas, a la

evaluación que incide sobre las obligaciones colaterales y le proporciona al contribuyente facilidad en el cumplimiento, menor carga administrativa y control más sencillo de su régimen fiscal. La determinación del costo-beneficio consiste en determinar la alternativa que tenga menor riesgo y mayor rendimiento, situación que en ocasiones no es posible y deberá analizarse cuál otra tomar (Corona, 2007).

*Elaboración del plan de trabajo.* En toda planeación se requiere de una conclusión del estudio de diagnóstico y proposición de alternativas en donde se demuestra con un trabajo de cálculo y campo sobre la razonabilidad de la alternativa escogida, incluyendo Estados Financieros de la empresa, pagos provisionales, documentación general de la empresa, documentación de la planeación fiscal realizada por el especialista.

*Ejecución.* Etapa donde se deberá cuidar que todo lo planeado resulte en la práctica, en caso de no realizar lo anterior se está en riesgo de que todo el esfuerzo invertido en una primera etapa no se obtenga lo esperado.

*Seguimiento, revisión por modificación a las leyes.* Se requiere dar seguimiento y revisión a lo planteado en las anteriores etapas, considerando las referencias aplicadas, tales como leyes, y demás disposiciones, es menester del especialista, debido a que éste tendrá que mantener las diferentes medidas implementadas o las tendrá que modificar de por las modificaciones imperantes.

El marco tributario de nuestro país se encuentra plagado de ciertas normatividades complejas, caracterizadas de confusión e incertidumbre para quien debe sujetarse a ellas, el hecho que refiere a que cualquier persona pueda planear sus actividades no debe ser calificado como un elemento ilícito, las mismas legislaciones orillan al contribuyente a realizar actos que son catalogados como lo son la evasión y la elusión fiscal ya sea por la mala aplicación de los recursos en intereses personales fuera de lo que está contemplado

del gasto público o por tener un gran efecto económico reflejado en sus bolsillos, ya siendo intermediarios de recaudación o sujetos pasivos de una relación jurídica tributaria, el marco tributario señala que las organizaciones que realicen situaciones plenamente definidas en él, deberán respetar los lineamientos que identifica su condición tributaria, no obstante, la práctica de la planeación fiscal debe dejar de ser conceptualizada como una herramienta que forma parte de la ilegalidad, siempre y cuando sea desarrollada bajo los principios profesionales y del resguardo de las disposiciones legales, que con la estrategia y habilidad del especialista en cuestión, sea encaminada la empresa a la obtención de objetivos ya establecidos cumpliéndose a la vez, las obligaciones legales a cargo de empresa y la realización de los intereses de ella y de sus inversionistas.

## **2.2. La planeación estratégica en la administración**

Existen factores alrededor de una empresa como lo son los sociales, económicos, culturales y tecnológicos, que pueden llegar a afectar su curso normal de operación de la misma, el logro de objetivos o metas, aun así, es posible enfrentarse a cada uno de ellos aplicando, a medida del factor, cambios o ajustes respectivos, que en lo individual o en conjunto de ajustes, puedan dotar a la empresa de recursos efectivos, con los cuales pueda resolver ciertas problemáticas de forma adecuada, disminuyendo costos, tiempo, esfuerzo, capital, etc. Dichos ajustes, son los instrumentos con los que cualquier empresario, inversionista, o administrador, aplica para corregir la marcha de la empresa, previene situaciones que pudieran interferir en el desarrollo de la empresa, la incorrecta aplicación o tardía ejecución de tales medidas ocasionarían un declive marcado en el

funcionamiento de cualquier organización que a su vez le costaría entre tantas cosas una desventaja administrativa para la entidad.

El objeto principal en toda constitución de cualquier empresa, negocio, inversión o contrato, es el obtener una retribución en función al dinero y tiempo que convienen en conjunto las partes involucradas, por ello, es de vital importancia que se conjunten elementos necesarios para la supervivencia del interés en cuestión, sólo con una correcta administración que prevea escenarios que afecten el buen funcionamiento de la empresa se puede conseguir lo anterior.

### **2.2.1. Planeación**

La planeación puede tener distintas aplicaciones dentro de cualquier vertiente, sea comercial, de producción, gubernamental, etc. Pero el fin al que es aplicado es el mismo, llámese para abarcar un mercado más atractivo, fijar los medios óptimos para una oportuna atención ciudadana frente alguna contingencia o simplemente determinar el sentido que debe llevar una empresa. Munich y García (mencionados en Rodríguez, 2005) definen la planeación como *“la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base a la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.”*(p.21), Asimismo Gómez (mencionado en Rodríguez, 2005) considera que *“el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.”*(p.21).

Las dos definiciones van encaminadas a uno de los objetivos principales de la administración: prever situaciones de acción, que sean ejecutadas dentro de las

posibilidades de la empresa, de las cuales se desprendan escenarios que le sean benéficos para la obtención de resultados previstos ya con anterioridad.

El logro de los objetivos obliga a los administradores, empresarios, ejecutivos, y a todos los integrantes de una organización, a regirse dentro de la concepción de una planeación, éste proceso es el que concentra el resultado de lo que la empresa requiere en el momento al cual se está proyectando, la que enumera las acciones a desarrollar por los integrantes de la empresa para hacerse de medios suficientes para enfrentar situaciones a largo plazo. La teoría administrativa ubica la importancia de la planeación en dos lineamientos:

*Primacía.* Ya que la planeación se ubica dentro de las primeras etapas del desarrollo administrativo, desprendiéndose de ella las herramientas necesarias, medios, decisiones, y mejoras que genera a la organización estabilidad verificando los controles administrativos y un crecimiento proyectado al paso del tiempo.

*Transitividad.* Los efectos de una buena planeación, repercuten al desempeño de la organización, siendo los resultados de la planeación, transitivos a cada etapa de la administración, el objeto de poner en práctica lo anterior, merece efectuar acciones desde el inicio de forma correcta, de lo contrario, los efectos dañaran en lo consecuente los intereses de la empresa.

Surge la necesidad de planear por el deseo de alcanzar objetivos dentro de un panorama que es desconcertante para el administrador, no sólo es lograr que la empresa sea más rentable, sino también lo es para maximizar los recursos propios que tiene la empresa (Rodríguez, 2005), saber cuál es el resultado de poner en marcha dichos elementos, de ser irrelevantes para los directivos, se debe corregir los puntos que sean discrepantes al buen funcionamiento de la entidad, aplicar medidas que sean adoptadas

según la importancia de la situación, así como presenciar situaciones futuras que vayan en contra a los fines de la organización.

Existen varios tipos de planeación administrativa, la Planeación operativa que es aquella en la que se selecciona los medios para perseguir metas establecidas; la Planeación tácita que es en la que se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos ya fijados; la Planeación estratégica que consiste en seleccionar medios, objetivos y metas, suele ser aplicada a largo plazo y la Planeación normativa que es la que requiere la elección explícita de los medios, objetivos, metas e ideales, no comprende un periodo definido de tiempo

Es necesario establecer la diferencia de los objetivos de la empresa, de los objetivos de los empresarios, sin la empresa no existe el campo en el que se desarrollen los fines por los que los empresarios están enfocados a realizar, y sin empresarios no existe el elemento administrativo con el que la empresa continúe con un ciclo de operaciones.

Rodríguez (2005) considera que se pueden entender estos objetivos como uno solo, pero no se pueden interrelacionar del todo, ya que para que un objetivo resulte, antes otro tiene que desarrollarse, por ejemplo, el interés de abarcar geográficamente un mayor mercado, obteniendo con ello más utilidades, dejando aún lado los estudios de mercado, la rentabilidad del producto o servicio, se puede contemplar que la organización va crecer en el número de sucursales, captando más consumidores, pero también, se identifica la búsqueda de incrementar los ingresos para la organización, que se traduce a la vez, en dinero líquido que después de pasar por una estructura fiscal, va directamente a los bolsillos de los empresarios. Para que el directivo obtenga mejores utilidades, la empresa debe crecer, y para que se logre eso, él debe establecer el mejor mecanismo para conseguirlo, por ello se habla que las necesidades organizacionales van

de la mano con las de los empresarios, pero deben de analizarse por separado para que en conjunto logren su cometido.

La supervivencia de acuerdo con Rodríguez (2005) cualquier empresa refiere a la dependencia de varios factores que inciden en sus operaciones cotidianas, el administrador debe conocer de cada uno de ellos para hacerles frente con las herramientas que su experiencia le marca, algunos de los factores con los que debe lidiar el administrador son los siguientes:

*Competencia.* Es difícil encontrar un servicio o producto que no esté siendo explotado por alguien más, en todo caso podríamos hablar de cualquier monopolio que en la actualidad no es tan practicado, por eso, la competencia se puede manejar como un elemento clave, que a decir de ser una incomodidad para la organización con la cual tiene que lidiar día con día, debe ser un punto de partida para mejorar su calidad de trabajo, resultando con ello una mayor captación de consumidores.

*Personal.* Hoy en día hacer frente a las exigencias de los trabajadores es un pesar para los administradores, pero una empresa que se preocupa por sus empleados, es una empresa que se preocupa por ella misma, al saber que en ellos se encuentra su principal recurso, con el que cuentan para el logro de sus objetivos, a tal efecto el trabajador o empleado sano, capacitado, bien remunerado, con miras a la superación, es un trabajador que se esmera en su papel dentro y fuera de la organización.

*Producto.* La rentabilidad de cualquier producto o servicio, refiere a la satisfacción de las necesidades del consumidor, el administrador tiene la obligación de establecer los criterios con los que pueda mantener establecido su producto o servicio dentro del agrado del consumidor.

*Capital.* La búsqueda de un correcto financiamiento que no orille a la empresa a ubicarla en manos de los acreedores, está a cargo del administrador, así como disminuir los costos con los que puede obtener mayores utilidades, siendo éstas capitalizadas y en su exceso, aplicarlas a la inversión que multiplique su liquidez.

*Mercado.* En un mundo globalizado, el administrador debe satisfacer la demanda antes ya señalada, cubriendo necesidades, o a su vez, creando la necesidad de hacerse de su bien o servicio con el que está haciendo frente a la obtención de ingresos, cuidando a la vez, que la competencia no esté presente dentro del logro de ese objetivo.

*Tecnología.* El administrador debe contemplar la necesidad de adoptar la tecnología como un mecanismo que apremie los objetivos de la empresa, se puede adoptar dicha tecnología a aspectos particulares de la empresa, que no provoque un incremento extraordinario en los costos de la empresa.

La empresa al ser una unidad organizacional puede experimentar dificultades internas que resulten al marco de su operación un desequilibrio en la obtención de sus fines, como lo son las huelgas, equipo de producción en mal estado, materia prima de baja calidad, riesgos de trabajo, un control interno deficiente. Con lo anterior, el administrador se enfrenta a problemas que hasta cierto punto le son posibles solucionar de forma oportuna, ya que se encuentran dentro del plano organizacional, un escenario que le permite dirigirse de forma directamente al problema en cuestión, a diferencia de lo que experimenta la empresa en el ambiente externo, el cual abarca factores que del administrador no dependen, como lo es la inestabilidad económica, políticas tributarias, entorno social, globalización, desastres naturales, etc.

El administrador debe estar preparado para que los embates de dichos factores no repercutan a la marcha de la empresa, efectuando un diagnóstico de la organización,

resolviendo sí ésta se encuentra con los elementos necesarios con los que atenderá las exigencias del medio ambiente externo. Para eso, el administrador tiene que alistar tres tipos de acción (Rodríguez, 2005):

*Acción de refuerzo.* La empresa se encuentra proyectada en un marco que le es pesimista, sea por cualquier factor externo, por medio de esta acción la organización busca remediar las causas de sus debilidades ante dicho panorama.

*Acción de redespigue.* Dentro de la marcha de la empresa, se puede ubicar en un campo que no es redituable, esta acción direcciona a la organización a retirarse de ese mercado inconveniente para después desplegarse a un entorno factible para el logro de sus objetivos.

*Acción política.* Este mecanismo provee de medios ajenos a la empresa con los que puede hacer frente a los efectos externos, esta acción en combinación con las ya mencionadas refuerzan la estrategia del administrador para obtener una permanencia dentro del mercado.

### **2.2.2. Práctica de la Planeación en las Pymes**

En base a la investigación que se efectuó en la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Puebla por los integrantes de la maestría en Pymes se puede ampliar el panorama de la aplicación de una planeación estratégica para estos sectores, así como el interés de aquellos por los que está siendo motivada para su debida aplicación en función a objetivos previamente establecidos. El resultado de la investigación efectuada a 444 empresas de la misma ciudad sobre la práctica de la planeación en las pequeñas y medianas empresas arrojó lo siguiente (Rodríguez 2005):

Planeación estratégica en la pequeña empresa:

- Los objetivos organizacionales son fijados por:

Interesado	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietario	42%	23%	46%
Otros	58%	67%	54%

Planeación estratégica en la mediana empresa:

- Los objetivos organizacionales son fijados por:

Interesado	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Propietario	32%	48%	25%
Otros	68%	52%	75%

Los objetivos en las pequeñas y medianas empresas son establecidos indirectamente ya sea por los socios, acreedores o proveedores de la organización, que por garantizar la obligación que tiene la empresa para con ellos, el propietario recurre a implementar medidas que le proporcionen las herramientas suficientes para cubrir cada uno de sus compromisos.

Planeación estratégica en la pequeña empresa:

- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su empresa:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	70%	60%	87%
No	30%	39%	17%

Planeación estratégica en la mediana empresa:

- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de su empresa:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	88%	36%	75%
No	22%	54%	25%

Dentro de un campo en el que convergen diversas entidades con características similares, las pequeñas y medianas empresas tienen claros los elementos que le proporcionan fortaleza a la marcha de sus operaciones, siendo vitales para aminorar la cuantía de sus debilidades, con lo que obtiene una estructura interna sólida al enfrentar y resolver los puntos endebles de la organización.

Planeación estratégica en la pequeña empresa:

- Conocimiento de las oportunidades y amenazas de su empresa:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	67%	55%	76%
No	33%	44%	24%

Planeación estratégica en la mediana empresa:

- Conocimiento de las oportunidades y amenazas de su empresa:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	80%	38%	74%
No	20%	56%	25%

En un marco tan concurrido por las pequeñas y medianas empresas, éstas cuentan con la noción de aquellos elementos externos que pueden ser provechosos para el desarrollo de sus actividades, así como de aquellos en los que se podrían ver perjudicados, las organizaciones al contar con un nivel de oportunidades suficiente bien pueden hacer frente a las amenazas a las que están expuestas, aunque a su vez, éstas no siempre son del todo convenientes al estar inmersos en otros factores que le son más complejos de resolver, aún así, dicho soporte dotaría al propietario de una seguridad operacional que lo mantendría en condiciones para continuar con el desarrollo de los intereses de la organización.

Planeación estratégica en la pequeña empresa:

- Saben en qué consiste la planeación estratégica:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	61%	55%	57%
No	39%	24%	43%

Planeación estratégica en la mediana empresa:

- Saben en qué consiste la planeación estratégica:

Respuesta	Empresas de servicio	Empresas comerciales	Empresas industriales
Sí	33%	74%	43%
No	68%	11%	54%

La buena administración de toda empresa refiere a la correcta conducción del andar de sus actividades, de esto, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen

conocimiento al estar bajo la dirección de personal capacitado para llevar el buen curso de la organización, lo contrario de la mediana empresa del sector servicios que desconoce de la aplicación de una planeación que le permita tener pleno control de las operaciones de la entidad.

### **2.2.3. Evaluación**

El aplicar o corregir acciones que posibiliten a la organización a experimentar cambios que previamente se han identificado, no garantiza a la empresa a que los resultados obtenidos sean benéficos en su totalidad. Herrera (mencionado en Rodríguez, 2005) define la evaluación como *“el proceso permanente que se realiza en todas las etapas de la planeación y que permite la toma de decisiones de un modo más adecuado a los objetivos originales”* (p.262), asimismo se considera como el establecimiento del valor que determina la valía de un objetivo que fue previamente establecido y el ejercicio de un juicio valorativo tanto cualitativo como cuantitativo.

Las medidas adoptadas con anterioridad deben ser observadas a detalle, resolver las cuestiones siguientes conforme a comparaciones de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, ¿cómo fueron aplicadas?, ¿existen contrariedades a las medidas establecidas?, ¿ayudaran a enfrentar u obtener lo deseado?. Lo anterior posibilita al administrador a modificar, adaptar y resolver ante cualquier situación toda aquella problemática que le impida conseguir lo planteado.

Para cualquier empresa es fundamental tener un plan estratégico que le permita hacerse de las condiciones o herramientas suficientes para hacer frente a las obligaciones a las que se ha hecho cargo, de una buena administración se puede desprender lo anterior, misma que dotara de información necesaria para establecer los mecanismos que

la organización requiere para la coincidencia con los intereses organizacionales, la planeación estratégica es muestra clara de un elemento más que benéfico para las Pymes con la que refuerza su estado de permanencia ante la concurrencia de una cuantía considerable de entidades con características similares, cada una buscando la realización de un interés propio pero que a su vez es uno que de igual forma comparten, la sobrevivencia y el agrado del consumidor.

### **2.3. La Competitividad empresarial**

Desde tiempos remotos la competencia ha jugado un papel determinante para el desarrollo de las diferentes culturas del mundo, ya que sus integrantes han propiciado desde la satisfacción de necesidades primarias hasta aquellas que descifran la necesidad de pertenecer a un grupo social, como referencia, la práctica del trueque en la época prehispánica, en donde se distingue una competencia simple, un sujeto ponía a disposición de otro, algo que aquel le sería útil, de no encontrar en el objeto en cuestión en él, éste, seguiría en búsqueda de alguien más que tuviese lo que él estaba buscando, de ahí empieza las negociaciones, el desarrollo de estrategias para con ello lograr la atención de dicho sujeto o grupos sociales y así, un beneficio para todos.

Como referencia, la búsqueda de nuevas rutas para abarcar un mayor mercado, explotar y poblar nuevas tierras que le permitieran al pueblo español colocarse como una potencia en todo el mundo; el juego de pelota, ritual característico de nuestra época prehispánica, en el que dos grupos de indígenas disputaban en un encuentro el ser plagados de honores o ser sacrificados ya siendo decapitados o extrayendo el corazón de los integrantes del equipo perdedor; la colonia o virreinato, etapa en la que culminaba una conquista deplorable en la que existía la competencia teológica, en búsqueda de

adoptar la mejor creencia para un pueblo ya castigado y saqueado, con el paso del tiempo diferentes competencias han sido desarrolladas tales como ideológica, política, económica, entre otros.

Lo anterior, como objetivo principal del ser identificado o elegido de entre otras entidades de las que se comparte ciertas características, a través de un medio selectivo por el que se proporcionan los elementos necesarios para la permanencia en un plano de competencia plenamente identificado.

El actuar en términos generales de una organización se puede ejemplificar tal y como el resultado del dejar caer una piedra en un estanque, donde se puede observar cómo las ondas se propagan en el agua una tras otra, lo anterior, atiende al desarrollo de las actividades de una empresa, de las que se centran en un grupo de personas que dirigen a la empresa aplicando una correcta administración, de ahí, se desprenden otros grupos que tienen encomendadas distintas tareas, como lo es la supervisión, dirección, control, planeación, así, va creciendo más y más el círculo producido por la acción del haber dejado caer esa piedra hasta dejar de producir algún movimiento (Iranzo, 2002)

La intención del ejemplo es que al dejar de provocar una acción que le dé movimiento a los elementos que se encuentran alrededor, se propaga la idea de obtener un beneficio que al participar en la entidad genera una estabilidad para el integrante, como desarrollo colectivo e individual en la organización que le permite a él entablar un vínculo de pertenencia a un pequeño grupo social ubicado en la empresa, dicha participación produce a ésta última, el desarrollo de sus operaciones conforme a lo establecido por la administración que le permitirá establecerse dentro del mercado y crear nuevas oportunidades de trabajo.

Esa piedra que incita a la propagación de las ondas no es más que la captación de trabajo que necesita toda organización para el logro de sus objetivos, desarrolladas en un mercado que comparte la característica del estado líquido del agua, ambos son inestables, De acuerdo a Iranzo (2002), la empresa es el conjunto de ondas que está en búsqueda de una permanencia en el mercado, para con ello poder lograr un objetivo organizacional dirigido a un objetivo particular del elemento humano, desarrollarse como persona en una sociedad y dentro del marco familiar.

Dicho resultado refiere al marco social en general de todo individuo, al participar dentro de una sociedad, partiendo desde el círculo más pequeño con la ubicación de su familia, el entorno de su domicilio, sociedad y demás grupos que le son parte de lo que refiere como persona, el encontrarse el obteniendo un salario, desarrollándose en un grupo laboral, sintiéndose útil, reflejara ese sentir a las demás ondas organizacionales que le son participe a él.

El desarrollo de mecanismos necesarios para que cada integrante obtenga lo que refiere en el desempeño individual y colectivo (Iranzo, 2002), marca la pauta para que en unidad, se logre ese propósito, el ser competitivos dentro de un mercado en el que se ubica una demanda tendiente a ser satisfecha con los resultados que implica el buen desarrollo de operaciones de la empresa.

Una empresa puede identificarse como competitiva cuando no le ha afectado de manera significativa ningún embate económico (Hernández, 2000), la que ha tenido una permanencia amplia en el transcurso del tiempo, aquella que está interesada en el consumidor, que busca la mejor manera de ubicar sus productos o servicios. La definición de competitividad dada por Porter M. E. (1991) es:

“Es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva la empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido” (p. 23).

De lo anterior, se desprende la ubicación de los servicios y/o productos que la empresa tiene a bien presentar a los consumidores, con los que logra un cierto estado de permanencia en el gusto de ellos, la entidad organizacional no se debe conformar con un éxito momentáneo, este pensamiento atraería un estancamiento en el desarrollo de sus operaciones restando la capacidad instalada de la que cuenta la empresa, por el contrario, debe aprovechar éste trayecto de rentabilidad en búsqueda de nuevas oportunidades, desarrollando nuevos enfoques de atracción de clientes potenciales, mejora continua de lo que refiere el producto o servicio, marcar nuevos estándares de competitividad, teniendo bien identificado y evaluado los márgenes de crecimiento de ese nicho de participación en el mercado, con lo que la empresa cuente como soporte para ser trascendentes en la obtención de una absoluta permanencia del gusto que tiene el consumidor por hacerse del producto o servicio de la empresa a diferencia de las demás organizaciones que ofertan lo mismo en condiciones similares de oportunidad (Hernández, 2000).

Ya se ha definido en párrafos anteriores lo que refiere la competitividad, ahora bien, aplicado éste a un esquema amplio de oferta y demanda, el concepto de competitividad (Hernández, 2000) puede llegar a ser fundamental en ese escenario donde convergen diversas empresas, de las cuales entre ellas comparten un objetivo afín, ser quien esté en la preferencia del cliente.

Para un conjunto de empresas que ofertan la misma cosa y que es dirigido al mismo sector de la población, es de gran dificultad marcar una gran presencia en el gusto del

consumidor, por lo que se puede resumir en dos simples pero complejos factores lo que determina la competitividad en ese panorama tan estrecho: los costos y la diferenciación.

***Operación eficiente que reduzca costos que puedan incrementar el precio de venta***

Los costos significan para toda empresa “un mecanismo conjunto y necesario para el logro de cada uno de sus objetivos” (Faga, 2006, p.17), se define así, ya que están estrechamente relacionados con la obtención de estándares de calidad, metas de producción, distribución del producto en forma eficiente.

Una de las ventajas que tiene la empresa sobre el costo, es que ésta tiene pleno conocimiento de su integración, del cual se puede establecer un control a conveniencia de los intereses organizacionales, a diferencia de lo que ocurre con otros elementos relacionados con el costo como el precio de venta, ya que se encuentra en función de un mercado al cual atañe factores externos, ajenos a la órbita de acción de la empresa.

Por lo que la empresa debe hacer una reflexión sobre dicho elemento del que está compuesto el producto o servicio, estableciendo el mejor diseño de una buena administración de costos que le permita abarcar el mismo campo de oportunidad o en su caso mejorarlo, con la aplicación de una cantidad de recursos menores a los que anteriormente se estaba acostumbrado, dicho ahorro le permitirá a la empresa desarrollar paulatinamente un enfoque de competitividad interno, que a su vez se traducirá en un ámbito de competitividad expuesto a gran parte del mercado dando otra orientación al marco de operaciones y resultados de la empresa (Faga, 2006)

### ***2.3.1. Presentación de un producto***

De acuerdo a Faga (2006), la invención de nuevos canales de preferencia con los que la empresa pueda establecer un vínculo más cercano entre ésta y el consumidor, es más fácil de lo que la sola idea aparenta. Lo anterior se desprende de un conocimiento pleno de las necesidades de los consumidores, obtenido de un contacto continuo y recíproco del cliente con la empresa, cabe mencionar que ésta es la relación general por la cual se obtiene la mayor información del status de dónde se encuentra ubicada dentro de la noción del consumidor, el ser elegidos de entre un mar de alternativas por él, es muestra clara de posicionamiento en el mercado propuesto sólo por las operaciones comunes de la empresa y es el medio más simple por el cual la organización atrae nuevos consumidores que le permite la experiencia y el crecimiento natural (Faga, 2006)

La gestión de tecnología por parte de la organización puede ser alcanzada a un largo plazo, le permitiría a la organización una mejora al servicio que está prestando o al producto en oferta, y a la vez representaría un desembolso considerable mientras se obtienen resultados, por ello, se puede poner en práctica la adquisición de tecnología ya desarrollada con la que la empresa alcance los objetivos trazados desde la puesta en marcha del progreso tecnológico antes mencionado, que le permita situarse a la vanguardia dentro de su mercado, traduciendo esto en márgenes de rentabilidad mayores, presencia concreta dentro del consumidor y ser ampliamente competitivos en un campo tan saturado.

Por lo anterior se puede entender que simplemente se hace referencia a un plano meramente interno de la empresa, que el logro del éxito consiste en una situación que se puede conseguir dentro de las filas de la organización, pensamiento que es erróneo al

pertenecer a un mercado dependiente por el cual la competencia es plenamente desarrollada.

Clark (1967) considera que son diversas las dificultades presentes ante un escenario repleto de entidades que participan en él, cada uno con características similares, buscan la mejor estrategia que les permitan allegarse del elemento clave que marque distinción de los demás. Ante esa situación, las organizaciones a través de la planeación de sus colaboradores, fijan los puntos de acción que serán ejecutables con el paso del tiempo, la naturaleza de dichas de medidas acuerdo a Clark (1967), se pueden catalogar de la siguiente forma:

***Medidas defensivas.*** Los embates dirigidos a cualquier ángulo de afectación para la empresa, provocan en ella un desequilibrio en el curso normal de sus operaciones en relación a la intensidad con la que es arremetida. Existen dos momentos ubicados en el espacio del tiempo para ésta y la siguiente medida; las acciones referidas antes y después de haberse presentado la contingencia.

Un proceder natural de la empresa es haber contemplado con anterioridad tal situación, que de acuerdo al impacto que tuviese el contratiempo en su desempeño, fuera la medida aplicada para reducir los posibles efectos que pudieran presentarse. Llámese efectuar movimientos bancarios entre sus cuentas ante fluctuaciones en moneda extranjera, la adquisición de un mayor volumen de materia prima ante la advertencia de un incremento a sus precios de compra.

Pero qué pasa cuando es tarde y la amenaza se vuelve una realidad, lo primero que experimenta la empresa es un descontrol momentáneo como resultado de no haber presenciado dicha situación, eso viene a aquejar aun más el efecto de tal afección, lo

primero a identificar es qué es lo que le da origen, si es un factor económico, social, político, éste paso le brindará a la organización la información necesaria para poder elegir dentro del marco de acción que el problema le permita, la mejor herramienta para hacer frente ante dicha adversidad. Las empresas generalmente no tienen medidas para soportar un levantamiento de sus trabajadores, por lo que las negociaciones entre ellas y los dirigentes de los sindicatos son los argumentos cruciales para el poder continuar con las operaciones de la organización

***Medidas ofensivas.***- La condición de ésta medida es mejor referida con el enunciado del literario militar Karl Von Clausewitz (mencionado en Pérez, 2005) de su obra maestra “De la Guerra”, que reflexiona lo siguiente: “*El acto de ofensiva consiste siempre en la guerra, y sobre todo en la estrategia, en una alternativa y una combinación continua del ataque y la defensa.*”(p. 17)

Dejando de lado el ámbito del conflicto entre naciones, siendo aplicado al duelo de intereses organizacionales por la conveniencia del gusto del consumidor a su favor, resulta atractivo el pensamiento anterior de anticipar las causales y/o sucesos que pueden afectar la tendencia de la empresa identificando claramente los recursos con los que cuenta ésta, no sólo para frenar el impacto que podría tener en el marco de sus operaciones, sino para arremeter en contra de lo que podría ser un riesgo para la organización.

No sólo se puede advertir de un escenario amargo para la empresa, también ésta medida permite la posibilidad de efectuar correcciones en áreas de las que la entidad carece de resultados, admite la resolución sobre el mejor instrumento de oportunidad en

base a alianzas con otras organizaciones, así como el poder consolidar la afirmación de lo que la empresa le da presencia de manifiesto en el mercado (Pérez, 2005).

Lo anterior no debe confundirse con la aplicación de medidas agresivas que trastornen el ámbito competitivo de todo giro comercial, se puede marcar una medida ofensiva con la sola situación de ofrecer un mejor servicio que lo que está proporcionado por las demás organizaciones que comparten el mismo plano de acción comercial. Las medidas antes expuestas pueden ser adoptadas por la organización arrojando un mejor resultado siendo aplicadas al mismo tiempo, ante cualquier acontecimiento la empresa tendrá la validez suficiente para estar en la mejor situación viéndose acrecentada ante la adversidad.

De acuerdo a Lladós, et al. (2006), en todo mercado dentro de su estructura se puede identificar lo siguiente:

### ***2.3.2. Número de empresas presentes en la industria***

De acuerdo a cualquier tipo de mercado que se pueda enunciar, brotará a la imaginación una cantidad de empresas presentes en dicho esquema de negocios, puede ser desde el más atestado panorama de actividades, hasta el más desértico ambiente que posibilite la creación de alguna esfera de interés comercial. Dentro del entorno comercial del mercado, las empresas pueden ser clasificadas en función a la competencia que enfrentan con las demás contendientes de la forma siguiente:

#### ***Competencia perfecta***

Las empresas que se encuentran inmersas en una competencia perfecta, son cuyas acciones individuales que pueden ser emprendidas ante el consumidor, en relación al

precio establecido por la oferta y demanda, no afecta la naturaleza del mercado del que forma parte, ubicándose en una curva de demanda horizontal, en la que se aprecia hasta qué punto el comprador estará dispuesto a pagar por el bien en cuestión, así que no es relevante lo que alguna organización efectúe ante el equilibrio del mercado, con lo que se da pleno consentimiento a la entrada y salida de tantas empresas sean necesarias, con lo que se restringe las limitantes para la gestión de una libre competencia.

### ***Competencia imperfecta***

La imperfección de éste concepto alude a la dependencia que tiene el precio de mercado, al numeral de bienes y servicios vendidos por la organización. Dentro de este esquema se encuentran las empresas que tienen la capacidad de fijar precios de mercado, ya que su condición organizacional dentro del mercado se lo permite, ésta posición es mejor conocida como “poder de mercado”. Los siguientes géneros de mercado comparten dicha característica:

- ***Monopolio.*** Existe esta condición cuando sólo existe una empresa que hace frente a la demanda del mercado. Es una estructura del mercado del que son aprovechados beneficios extraordinarios a cambio de un precio elevado, ya que a la ausencia de competidor alguno, se puede extremar los índices de la oferta y de la demanda a favor de la organización. Tal condición era común presenciar en el mercado al existir exclusividades de explotación de recursos, de los cuales eran imposibles acceder al estar bajo concesiones, así como por la deficiencia del desarrollo tecnológico que existía entonces.

- **Oligopolio.** Mercado de unas cuantas empresas, existe la dependencia de los argumentos de competencia individuales que pueden efectuar las demás organizaciones en cuestión. Al ser escasas las entidades comparten un mismo mercado, cada una debe tener en cuenta el plan estratégico de las partes adversas para la elección de su propia estrategia. Cuando coexisten estas empresas deben reconocer que cada beneficio que los distingue, depende no sólo de sus decisiones, sino también de las acciones de sus competidores.

Hasta cierto punto se puede comprobar que la reducción de empresas participantes en un mercado es un panorama del que sólo existe una interdependencia entre ellas, pero puede existir dentro de ese escenario, una intención por parte de esas entidades de desarrollar mecanismos con los cuales se pueden valer de intereses individuales, llámese un híbrido del monopolio, siendo estos acordados con anterioridad con el objeto de incrementar aún más los beneficios que ésta estructura les permite.

- **Competencia monopolística.** Está ubicada entre el oligopolio y la competencia perfecta, la distinción se aprecia en la oferta de productos diferenciado. La competencia monopolística es donde se congregan diversas entidades que ofertan productos sustitutivos, que por su naturaleza de opción, el consumidor tiene a bien elegir un producto idéntico a otro estando ubicados de forma colindante. Es necesario establecer una clara distinción ante ello, que tiene que ver con la adición a cada producto o servicio, de ciertos elementos que lo hagan distinto al gusto del consumidor, permitiendo, que cada empresa sea monopolística de su propio producto, siendo la única que oferte de un producto distinto de uno que comparte características similares.

Tabla 2.2. Estructura del tipo de competencias empresarial

<b>Estructura</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Producto</b>	<b>Capacidad para fijar el precio de mercado</b>	<b>Ejemplo</b>
Competencia perfecta	Muchas	Homogéneo	Nula	Sector primario
Competencia monopolística	Muchas	Diferenciados	Media	Restaurantes, peluquerías, tiendas de ropa
Oligopolio	Pocas	Homogéneo/ Diferenciados	Considerable	Comercialización de Automóviles, aviones
Monopolio	Una sola	Homogéneo/ Diferenciados	Alta	Transporte, comunicaciones, energía.

Fuente: *Lladós, et al. (2006, p. 78)*.

La tabla anterior sintetiza los puntos tratados en este apartado, refiere a las características generales de cada estructura mencionada dentro de un mercado que puede presentar una amplia concentración de entidades hasta la explotación de un solo mercado a cargo de una sola organización, con dependencia a los elementos mencionados con anterioridad.

Existe una gran dependencia de las exigencias del consumidor con lo que el productor o prestador de servicios está preocupado por proporcionar, el consumidor no se va realizar como un cliente potencial hasta que la organización no exprese la realización de los deseos del cliente perfectamente. Es ahí donde se desenvuelve el arte o el ciclo de competencia, en el que las empresas, dispuestas a ofrecer todo aquello que se encuentre a su alcance para obtener lo que las demás empresas buscan también, lo que es casi se puede resumir como su estadía temporal dentro del mercado, el gusto y preferencia del consumidor.

La práctica de la competencia presume que las empresas buscan un interés propio, hasta cierto punto, alejado de los mismos intereses que les otorgan permanencia en el mercado, distorsionado a la vez, los principios de la libre competencia que motiva a las empresas una mejora continua al servicio o producto en cuestión, siendo afectada la propia empresa, el consumidor así como los agentes económicos que a éstos están involucrados. Lo que incita a que existan ciertas situaciones, conductas, o acciones que deban estar reguladas bajo mecanismos que tengan a bien ser disciplinadas para poder garantizar una sana competencia.

#### **2.4. Pequeñas y Medianas Empresas**

Desde de la búsqueda del intercambio de mercancías de lo que en una época significaba un excedente de un bien del que ya había satisfecho ciertas necesidades, hasta el desarrollo de la más alta tecnología expresada solamente en la mente del ser humano, al igual que en la cobertura de exigencias plenamente identificadas a través de la prestación de servicios, se ubica como un común denominador, el ser cada uno un medio para obtener un beneficio, ya sea ofreciendo, comercializando o dotando de medios a un ambiente social, del cual es afecto de diversos factores que pueden propiciar un escenario óptimo para el pleno desarrollo de dicho intercambio (Cleri, 2007).

Dicha acción refiere a la compra-venta de bienes y servicios que converge en un plano ya sea físico o virtual dentro de la que está regida bajo lineamientos de oferta y demanda que repercute directamente a la economía de aquellos elementos de los que está integrada la expresión de mercado.

De la revelación de toda clase de necesidades por parte de un individuo o de la exposición de un conjunto de ellos, existe la conveniencia de la formación de estructuras

sociales, interesadas en el abastecimiento de bienes y servicios, que muestran un pleno interés colectivo por parte de los integrantes de cierta unidad sea de producción, comercial o servicios representan un papel fundamental en el entorno económico de todo país al ser quienes ofertan diversas alternativas para el proceso de la industrialización, comercialización y de servicio constituyendo una opción de desarrollo económico y social por su alta contribución a la generación de empleos, diversificando la oferta de bienes y servicios, contribuyendo a un mejor equilibrio en la distribución del ingreso y al logro de mayores índices de competitividad al ser parte de una cadena productiva para el marco social (Cleri, 2007)..

#### **2.4.1. Antecedentes de las Pymes**

La formación de estas estructuras económicas se interna en los inicios del capitalismo industrial. En la cual se transformaron los procesos productivos, transfiriéndose la práctica dichas actividades efectuadas en la comodidad del hogar o el taller artesanal, al ser desarrollables ahora en una fábrica, convirtiéndose el trabajo manual en mecánico, exigiendo a la vez el incremento de un número más elevado de obreros para cubrir las etapas de producción de la empresa. Desde ése momento ya se mostraba presente la característica competitiva del mercado, al existir numerosas empresas de propiedad particular, enfrentándose unas con otras sin tener ninguna la capacidad suficiente para tener una intervención concreta en el mercado (Ángeles, 2007)

La rápida acumulación de capitales tanto humano como el de inversión, el desarrollo de tecnología que reducía costos de producción, provocó una aceleración en el crecimiento de las unidades económicas originando nuevos organismos sociales que dieron aparición a otros sectores de mercado, que al ser de nueva creación, se

presentaban unos cuantos organismos, de los cuales dependía la cobertura de las necesidades de una sociedad lacerada por el mismo desarrollo industrial, al ser el último elemento en consideración para su propósito, hasta el punto que por medio de concesiones y permisos llegó a tomar parte dentro del mercado sólo un organismo que explotaba el producto o servicio en cuestión (Angeles, 2007)

### ***Concepto de la Pyme***

Más que referir una simple definición de ésta estructura social, el punto relevante es hacer énfasis al tomar en consideración la participación de estas entidades en el mercado, ya sea como fuentes de activación de la economía de todo país, donde se deposita la creación de nuevas oportunidades de trabajo, la inversión en la adquisición de activos, donde se congrega el mayor cumulo de entidades refugiadas en la búsqueda del logro de un interés compartido con los demás órganos que integran el mercado. Una definición que puede sintetizarla de acuerdo a Angeles (2007) es la siguiente: *“Es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo”* (p.16)

El desarrollo de las Pymes a través del tiempo le ha permitido transformar su espacio de interacción, evolucionando con cada etapa que le es relevante a su participación dentro del mercado, una concepción clara a lo anterior es la que se presenta Cleri (2007) en la obra El Libro de las Pymes, que describe lo siguiente:

*“La Pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso”* (p.34).

### ***Características de las Pymes***

Como se ha hecho mención con anterioridad, el origen de las Pymes atiende a las orillas del hogar, empresas jóvenes, talleres artesanales, son entes sociales cuya labor se desempeña con los elementos más simples, y aun así, fructifica cada esfuerzo ante una coyuntura empresarial a la que se enfrentan día con día. De entre algunas características de la Pymes se pueden agrupar en dos aspectos que son, virtudes y debilidades (Cleri, 2007).

### ***Virtudes***

- ***Flexibilidad.*** Al ser un organismo con dimensiones pequeñas, permite ajustarse con dicha elasticidad a un ambiente incierto y cambiante al que se encuentra inmerso. En algunos países, éste sector ha crecido más que las grandes empresas, al tener una mayor capacidad de coordinación a los cambios del entorno, considerándose un sostén fundamental del diseño productivo.
- ***Iniciativa.*** Éste carácter le permite ubicarse dentro del mercado ofreciendo ideas frescas que le proporciona una novedad de la cual tendrá la obligación de mantenerla en el gusto del consumidor.
- ***Innovación.*** Procuran la identificación y la especialización de productos de acuerdo a las demandas con ello fomentan una economía dinámica.
- ***Proveedoras de bienes y servicios.*** Además de ofrecer un bien a los consumidores, las Pymes se encargan también de colaborar con el desarrollo de otras empresas de distinto tamaño, a través de ciertas actividades que les son conferidas ya que no se encuentran dentro de su marco de operaciones.

- ***Generación de empleo.*** Las Pymes aun empleando a una cantidad pequeña de trabajadores, compensa y multiplica dicha activación laboral, con la presencia ocupacional total dentro de la económica de todo país.
- ***Fundamento de la demanda.*** Las empresas al generar empleos concurren a la vez a contribuir a la reactivación de la economía, siendo las contraprestaciones de sus trabajadores que se interpretan en un aumento de poder adquisitivo en el mercado.
- ***Movilidad social.*** Trabajadores que han culminado su vida laboral dentro de una organización, realizan una acertada inversión aplicando ya sea lo que corresponde a su retribución por su desempeño o la experiencia recolectada con el paso de los años en este tipo de empresas, en búsqueda de nuevas fuentes de sobrevivencia y actividad cotidiana.
- ***Impulsoras de la productividad global.*** Las Pymes en búsqueda de una mejora continua como toda empresa dedicada al interés de sus consumidores, incitan al crecimiento inherente que a estas ocasiona dicho entendimiento, dejando de lado el status de Pyme al incrementar su estructura productiva, ubicándose como un mecanismo de reemplazo y de expansión en la economía.

### ***Debilidades***

- ***Volatilidad.*** Por ser empresas que cuentan con una estructura débil, el explotar un recurso alejado de la experiencia, promete un posible fracaso ante el desconocimiento de los efectos de la puesta de ese bien en el mercado
- ***Sensibilidad a los entornos negativos.*** La concentración de debilidades de las Pymes puede ser la flaqueza más común que es constante dentro de su entorno externo, ya

que se muestra una incertidumbre hacia lo que las empresas contienen como adverso a sus propios intereses.

- **Falta de información.** El aislamiento por parte de un sistema educativo referente a sus programas de estudio así como de los proyectos de investigación dirigidos a las necesidades de las Pymes es otra desventaja que reduce la amplitud en su marco de operaciones. Así también lo es el desconocimiento y complejidad para la aplicación de programas de apoyo por parte del gobierno federal.
- **Problemas de volumen.** Es difícil para estas empresas hacer frente a las exigencias del mercado al no contar con la capacidad instalada que le dé la posibilidad de acercarse a lo que la demanda está dispuesta a adquirir.
- **Retraso tecnológico.** Las Pymes cuentan con un presupuesto reducido e insuficiente para hacer frente a la modernización y así como a la competitividad que va en incremento en ese sector. Constantemente enfrentan las barreras de acceso a tecnologías por ausencia de recursos económicos e información suficiente.
- **Dificultades de acceso al financiamiento.** Otra desventaja a la que enfrentan estas empresas es tener sólo como fuentes alternas de financiamiento, proveedores, créditos personales, tarjetas de crédito, al no poder garantizar con sus propios recursos un crédito que le permitan acrecentar sus inventarios o inversiones. La carencia de capital refiere en la posibilidad de que las decaigan en su operación llevándolas a una considerable disminución de operaciones.
- **Gestión inadecuada.** Mala administración aplicando métodos rudimentarios en la dirección de la empresa,

- Fuentes de recaudación. La carga fiscal para las Pymes es desproporcionada a la naturaleza, tamaño y capacidad propia, descapitaliza a la empresa y deja poca liquidez con la que elimina toda idea posible de inversión.

#### 2.4.2. Clasificación de las Pymes

La clasificación de las Pequeñas y Medinas empresas varía de acuerdo al país en cuestión, la geografía y los niveles de desarrollo obligan a considerar distintos parámetros (Cleri, 2007), en general, el patrón para identificar a las Pymes de las demás organizaciones es en el número de personas ocupadas por establecimiento, otras consideraciones para tal efecto en otros países corresponde al monto de sus ingresos anuales, valor de sus activos, tecnología, entre otros más.

En México, dicha tipificación se diversifica en consideración al sector del que se trate, misma que se incluye en la Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, considerando al número de trabajadores que son empleados en determinado sector de la economía, la cual indica lo siguiente:

Tabla 2.3. Empleados de acuerdo al sector

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 - 30	11 – 50
Mediana	51- 250	31 - 100	51 – 100
Gran Empresa	151 en adelante.	101 en adelante.	101 en adelante.

Fuente: Reyes M. O. G. Reyes C. O. G. Esquerra L. S. (2008 p. 32).

La tabla anterior expresa que la clasificación de la Micro empresa para cualquier sector de la economía refiere a un máximo de diez trabajadores dentro de su plantilla laboral, mientras que para los siguientes sectores se observa una mayor diferencia en la cuantía de sus empleados atendiendo a la naturaleza de la actividad correspondiente al sector.

Respecto al aspecto económico, social y laboral, las Pymes son impulsoras de nuevas fuentes de empleo, incitan la reactivación de la economía, son pilares de la recaudación para el erario fiscal, lo anterior como finalidad del fomento para el crecimiento económico del país. Estas empresas cubren cada uno de los sectores de la economía nacional, constituyendo alrededor de un 97% del total de la industria mexicana (Cleri, 2007).

La noción de las Pymes dentro de la marcha del negocio se reduce al marco de subsistencia, el cual le imposibilita la práctica de inversiones considerables, crecimiento potencial, siendo factores que le impiden competir en el mercado interno en los últimos años y en contados casos han podido ingresar al mercado internacional. La mayor parte de este gremio está apoyado en procedimientos artesanales y en algunos casos para continuar subsistiendo, deben realizar la puesta de capital excesivo para adquirir otro tipo de conocimientos bajo la forma de paquetes tecnológicos, inversiones que les son difíciles de recuperar por las condiciones a las que están expuestas.

Hoy en día existen muy pocas empresas que tienen la posibilidad de basar sus operaciones en la innovación cuyas características varían por sector económico y rama productiva. Sin la capacidad de ofrecer contraprestaciones atractivas, estas empresas por lo general proporcionan lo más provechoso para el trabajador la experiencia, siendo transmitida o desarrollada en el campo de trabajo, es el necesario para él pueda aspirar a

mejores condiciones de de empleo en su actual trabajo o en otro, Cleri (2007) considera que lo anterior es la razón principal y la causa de una gran rotación de personal.

En un mercado al que concurren distintas empresas, donde el acceso a tecnologías para la mayor parte de las organizaciones es tan complejo, el elemento humano se ubica como un determinante en la rentabilidad de la entidad económica frente al mar de competitividad al que se enfrenta, una plantilla laboral interesada en el alcance de los objetivos de la empresa, se transforma en un impulso interno para la empresa para su desarrollo económico, inicialmente se deben de compartir dichas metas u objetivos para que les sean de su conocimiento, así como para hacérselos expreso de forma tal que sean adoptados por ellos mismos, contribuyendo al logro eficaz a las que han sido fijadas por la empresa.

El crecimiento y competitividad de toda empresa se traduce entonces a contar con recursos humanos eficientes, que le posibilite recurrir a futuras contrataciones por el aumento del volumen de sus operaciones, logrando con ello, el fomento de la capacitación y adiestramiento de una sociedad potencialmente trabajadora.

Cleri (2007) manifiesta que el desempleo es un índice que refleja la cantidad de personas con la capacidad de trabajar que no cuenta con la oportunidad de un empleo, dentro de las características de la Pymes se puede encontrar la mejora continua de la situación de esas personas con la utilización de instancias gubernamentales interesadas en la capacitación de las clase trabajadora con programas enfocados a sectores y ramas de producción plenamente identificadas con la finalidad de enriquecer las actividades productivas, así como mejorar su capacidad laboral, generando la necesidad de contar con mano de obra calificada, con lo que se puede obtener productos y/o servicios de calidad, a bajos costos y por consecuencia a bajos precios, disminuyendo el desempleo,

incitando a la educación teniendo suficientes fuentes de trabajo con mejores salarios y mejores niveles de vida.

### **2.4.3. Las Pymes en el desarrollo del País**

Las pymes han jugado un importante papel en el desarrollo del país, de acuerdo a Angeles (2007), las Pymes generan más empleos que las grandes empresas, a finales de la década pasada producían 62% del total de los puestos y participaban con el 63% del PIB. Hoy en día aportan el 79% de las plazas, un incremento del 17% en consideración al aumento de Pymes dentro del mercado nacional.

Es el sector productivo con mayor capacidad para incrementar la competitividad global del país. Tiene la fuerza suficiente para reinvertir en la economía mexicana. De los tres millones de negocios formales que operan en México, más del 95% pertenece a las Pymes. Realmente es en ellas donde están las unidades productivas de mayor integración.

Las Pymes son consideradas como el motor que impulsa el crecimiento de un país. Es el sector que agrupa el mayor número de empleos, el que más plazas genera y el PIB que produce es el más representativo de la economía.

Su financiamiento ha sido uno de los más grandes problemas a los que se enfrenta, al no contar con un soporte que de garantía del cumplimiento de una posible apertura crediticia, por eso se les debe apoyar con mayores recursos para originar y producir el principal activo para el desarrollo de nuevas empresas y personas emprendedoras que desarrollen sus ideas a través de éste tipo de empresas, que están dotadas de características para la buena marcha de la empresa.

Además, juegan un papel estratégico para que el país recupere la competitividad perdida. Otorgándoles créditos, que significa invertir en la productividad social, ya que con ello se destinará a áreas con profundas raíces sociales, 65% de la Pymes son familiares y por su importancia social y productiva deben reinvertir en sus proyectos, para mejorarlos o adaptarlos a las corrientes que van en contra de sus intereses.

En consideración a la experiencia que se ha recabado con distintas empresas, Angeles (2007) considera que existen seis áreas sensibles en las cuales las Pymes encuentran sus grandes adversidades para su satisfactorio desarrollo dentro de la economía del país:

**Financiero:** Más que mencionado, existen problemas para tener acceso a créditos que realmente satisfagan las necesidades crecientes de las empresas, la mayoría de los créditos son complejo y de tardía respuesta, ya que tienen que pasar por un proceso de análisis crediticio fundamental para el otorgamiento del financiamiento.

**Comercio exterior.** A fin de promocionar el comercio exterior para remediar crisis económicas o sólo para fomentar dicho sector para pequeño mercado, el gobierno mediante planes de acción empresarial, expresa que con la participación de dicho programa, las Pymes obtiene mayores ingresos, incrementando el número de divisas del resultado de las operaciones con otros países, lo mencionado es del todo optimista aunque presenta las siguientes contrariedades:

- Alistarse bajo un padrón repleto de competidores que desalientan al posible exportador a participar en el programa.

- Desconocimiento de la información disponible para la realización de trámites ante las dependencias del gobierno.
- Las normas de calidad que tienen que cumplir y la falta de requisitos para satisfacerlos.

**Fiscal.** Las diferentes cargas impositivas a las que están obligadas la Pymes, complica su situación por la desigualdad de la capacidad económica que les representa hacer un efectivo cumplimiento a sus deberes fiscales que afectan a los niveles de rentabilidad, comparados con las grandes empresas a las que disfrutan de una estructura tributaria más amigable con facilidades para la devolución o aplazamiento de ciertos impuestos.

**Laboral.** Como resultado de distintas corrientes y sucesos en todo el mundo, México fue el primer país interesado en el bienestar de la seguridad laboral y social, siendo del todo proteccionista de la clase trabajadora, que crea otra obligación que aun siendo totalmente aceptable, no deja de ser otra carga más para éstas empresas ya que el cumplimiento del otorgamiento de los beneficios que otorgan el IMSS, INFONAVIT, ocasiona que deba buscar otros mecanismos para hacer frente a esa obligación, orillándola a adoptar medidas que resultan contrarias a los principios laborales que se rigen en el país.

**Infraestructura.** Las empresas no cuentan con los recursos necesarios para contribuir con el crecimiento de la infraestructura del país, ya que la mayoría de los establecimientos recaen en la adaptación de sus propios hogares para el desarrollo de sus actividades.

*Aspectos legales.* Lamentablemente los requisitos para poner en marcha un empresa de ésta naturaleza es de lo más complicado en nuestro país, ya sea por la obtención de ciertas licencias, concesiones, permisos, usos de suelo, en fin, un mar de papeleo que viene a desmoronar la actitud emprendedora de cualquier ciudadano ante tal nivel de burocracia.

El desarrollo de este tema arrojó como noción principal el que las Pymes son claramente fuentes de empleo, quienes por encontrarse en situaciones tan complejas no han contado con suficientes programas tanto gubernamentales como de instituciones financieras, de práctica sencilla y de resultados visibles. Dichas organizaciones propagan la experiencia obtenida en otras empresas y la transmiten a fin de un crecimiento como personal por parte del trabajador como organizacional, al contar con mano de obra calificada para el desarrollo de sus operaciones, como resultado generan capacitación y adiestramiento lo que viene a motivar el crecimiento del nivel de vida de la sociedad. Las Pymes son quienes aportan más recursos al erario de la federación, por ello se deben crear mecanismos amistosos para este sector con lo que la organización al obtener más recursos, tenga un deseo por incrementar sus inversiones, contratación de nueva mano de obra, que se traduce en un incremento de la recaudación por parte de las autoridades fiscales al tener una clara participación de los efectos que ha propiciado la empresa.

#### **4. ASPECTOS METODOLOGICOS**

La presente investigación se desarrolló bajo un marco metodológico cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionistas fiscales y empresarios Pymes y análisis de documentos; el análisis de datos se realizó utilizando la hermenéutica objetiva considerando indicadores básicos de acuerdo a las dimensiones de análisis.

##### **4.1. Problema de investigación**

Hoy en día, el establecimiento de nuevos negocios en México resulta una enorme travesía por la cual tiene que pasar el empresario, entre derechos, permisos, licencias, incluso sobornos, elementos necesarios para lograr una fuente de recursos que podría tardar entre cuatro o cinco meses hasta más en rendir frutos tal inversión, además de lo anterior, el emprendedor tiene que preocuparse por un mercado saturado, competencia desleal, avances tecnológicos, financiamiento, búsqueda de un buen elemento humano, así como la mejor ubicación para la empresa, además de eso tiene que soportar el periodo de espera que debe transcurrir para el inicio de actividades de su empresa, resulta tedioso y desilusionante para los inversionistas plasmar un ideal prometedor en una realidad opacada con trámites y dificultades obligado a soportar el empresario que además de lo anterior, en un futuro cercano tendrá una carga más, lidiar con situaciones impositivas que han sido establecidas para poder sufragar los gastos de la esfera pública (Pazos, 1996).

##### **4.2. Objetivo de la investigación**

El objeto de la investigación es enunciar los elementos necesarios con los que pueden contar las Pymes que posibiliten la realización oportuna y en forma expresa los

lineamientos establecidos en legislaciones, las obligaciones fiscales bajo las cuales están conferidas para facilitar al estado los recursos suficientes para lograr la consecución de sus fines, lográndose en colaboración de un especialista en la materia, estructurando y ejecutando un mecanismo que permita encausar lo anterior a la vez que se adquiere una serie de instrumentos necesarios para consolidarse en un mercado saturado de organizaciones que buscan algo en común, ser cada día más competitivos.

#### **4.3. Justificación**

El desarrollo de la presente investigación tiene como punto de partida el supuesto incitado por la práctica profesional y en conjunto con el haber en una empresa familiar, en la que se conjugan los elementos de ser una pequeña empresa situada en un mercado desleal con principios de competitividad de más de 24 años de posicionamiento en el mercado, surte la proposición de incluir dentro de las actividades de la organización un aliciente que realice las obligaciones impositivas con la figura de una correcta planeación fiscal, la incursión del cumplimiento del marco tributario en la administración y finanzas de la misma, lo anterior para acrecentar los recursos económicos propios de la empresa para consolidarse aún más en un mercado altamente competitivo.

#### **4.4. Viabilidad**

La necesidad de identificar los elementos que surtan efectos competitivos que provoquen en las pequeñas y medianas empresas un escenario de trascendencia en su plano comercial, tiene amplia viabilidad al recabar información basta y suficiente por medio de entrevistas semi estructuradas, en las que se obtuvieron dificultades para el hecho de que

las organizaciones carecen de facilidades administrativas que incrementen la esperanza productiva de las empresas.

#### **4.5. Confiabilidad**

La confiabilidad de la realización de la presente investigación se basa en la búsqueda de la literatura relativa al a los aspectos teóricos que fundan el problema de la investigación, autores reconocidos en su profesión y en la investigación, además de incluir comentarios, experiencias e ideas de organizaciones de diferente giro comercial, con distinto periodo de creación, al igual que la consultoría de profesionistas especializados en la materia fiscal que incluyen en la investigación criterios para la mejora de la situación fiscal de las pequeñas y medianas empresas.

#### **4.6. Preguntas de investigación**

**La pregunta central de investigación de este trabajo es:**

*¿Cuáles son los mecanismos de planeación fiscal que utilizan las empresas para simplificar la carga tributaria y lograr ser más competitivas?*

Asimismo se estructuró el trabajo atendiendo a 3 dimensiones de análisis que son Competitividad, Planeación fiscal y Pymes, en cada una de ellas se establecieron preguntas a la realidad social así como proposiciones, variables e indicadores.

La pregunta relacionada con el aspecto de *Competitividad* es:

*¿Cuáles son los elementos para que las Pymes sean competitivas?*

Para *Planeación Fiscal* es:

*¿Cuáles son los objetivos del establecimiento de una planeación fiscal en las Pymes para el logro de su competitividad?*

La pregunta relacionada con el aspecto de las *Pymes* es:

*¿De qué forma las Pymes pueden lograr Crecimiento, Desarrollo y Competitividad?*

Las preguntas central y secundarias de investigación pretenden orientar el curso de la investigación.

#### **4.7. Propositiones de Investigación**

Las proposiciones de investigación son ciertas anticipaciones a los resultados basadas en teorías de los autores de los temas relacionados, en esta investigación las proposiciones para cada una de las dimensiones son:

#### **4.8. Variables**

Las variables son los elementos que se relacionan entre sí, algunos independientes, es decir que ya existen en la realidad y otros Dependientes que son los que se derivan de ellos, las variables de esta investigación están basadas en las proposiciones presentadas:

Dimensión: Competitividad

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos para que las Pymes sean competitivas?

Proposición de investigación:

- Personal capacitado
- Contar con apoyo gubernamental
- Calidad en los productos
- Contar con planeación estratégica y fiscal
- Conocimiento de los elementos de mercado: clientes, proveedores, entorno

Variables:

- Variable independiente: Personal capacitado, apoyo gubernamental, calidad en los productos, planeación fiscal y estratégica, conocimiento del mercado
- Variable dependiente: Competitividad

Dimensión: Planeación fiscal

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los objetivos del establecimiento de una planeación fiscal en las Pymes para el logro de su competitividad?

Proposición de investigación:

- Enfatizar las ventajas fiscales que se encuentran en el marco tributario
- Evitar la evasión o elusión fiscal
- Conocer y respetar el marco de la ley
- Dotar al negocio de medios competitivos para su crecimiento a través de estrategias fiscales
- Aclarar el escenario fiscal del contribuyente de acuerdo a sus actividades

Variables:

- Variable independiente: Planeación Fiscal.

- Variable dependiente: Conocer las ventajas fiscales, evitar la evasión fiscal, conocer y respetar el marco de la ley, aclarar escenario fiscal del contribuyente, dotar al negocio de medios competitivos para su crecimiento a través de estrategias fiscales.

Dimensión: Pequeñas y Medianas Empresas.

Pregunta de investigación: ¿De qué forma las Pymes pueden lograr Crecimiento, Desarrollo y Competitividad?

Proposición de investigación:

- Las Pymes pueden lograr un importante desarrollo, crecimiento y competitividad si cuentan con una administración organizacional clara, si cuida la calidad de sus productos, si cuenta con planeas de capacitación a sus empleados, si atiende las necesidades del mercado, si obtiene apoyos gubernamentales, si procura estar a la vanguardia en las ventajas competitivas, si realiza una adecuada planeación estratégica empresarial que incluya una planeación fiscal basada en las leyes, si cuenta con financiamientos accesibles

Variables:

- Variable independiente: Competitividad y Desarrollo de las Pymes.
- Variable dependiente: Administración Organizacional, calidad de sus productos, atención al mercado, apoyos gubernamentales, vanguardia en las ventajas competitivas, planeación estratégica y fiscal.

#### **4.9. Indicadores de las variables**

Los indicadores son los aspectos que se analizarán para encontrar los efectos de cada uno de los elementos que constituyen las variables:

Competitividad

Indicadores:

1. Personal capacitado
  - Capacitación y adiestramiento a los empleados
  
2. Apoyo gubernamental
  - Programas de apoyos y financiamientos para Pymes
  
3. Calidad en los productos
  - Estándares de calidad
  
4. Planeación fiscal y estratégica
  - Planeaciones y estrategias
  - Planeación Fiscal
  - Asesorías
  
5. Conocimiento de los elementos de mercado
  - Estudios de mercado
  - Cadena de valor (proveedores, clientes, empleados, entorno)

6. Competitividad

- Posicionamiento

Planeación fiscal

Indicadores:

1. Planeación Fiscal

- Mecanismos para el cumplimiento de obligaciones fiscales
- Elementos de simplificación fiscal

2. Conocer las ventajas fiscales

- Conocimiento de las leyes fiscales relacionadas, ventajas y vacíos fiscales

3. Evitar la evasión fiscal

- Cumplimiento de las leyes fiscales
- Educación fiscal

4. Estrategias Fiscales

- Desarrollo de estrategias fiscales en el entorno de la empresa

Pequeñas y Medianas Empresas

Indicadores:

1. Competitividad y Desarrollo de las Pymes

- Posicionamiento

- Elementos de competitividad y desarrollo
2. Administración organizacional
    - Misión y Visión
    - Políticas y Procedimientos
  3. Calidad de sus productos
    - Estándares de calidad
  4. Planes de capacitación
    - Capacitación a empleados
    - Capacitación a directivos
  5. Necesidades del mercado
    - Estrategias de mercado
  6. Apoyos gubernamentales
    - Apoyos de dependencias gubernamentales o financieras
  7. Vanguardia en las ventajas competitivas
    - Conocimiento del mercado al que corresponde
    - Conocimiento del entorno en el que se desenvuelve

8. Planeación estratégica empresarial

- Estrategias administrativas

9. Planeación fiscal

- Estrategias fiscales de cumplimiento

## 5. CASO DE ESTUDIO

La manifestación de distintas entidades económicas ha sido un factor determinante en la esfera productiva de la sociedad, sean del sector comercial, de transformación, empresarial o de servicios, establecen una relación directamente con los demás integrantes del sistema económico, sea el Estado y la sociedad. Entre dichos elementos existen un vínculos que los hacen ser estrictamente dependientes, ya sea que el gobierno desarrolle programas sociales, desarrollo urbano, planes de seguridad social, estrategias que son aplicadas con efecto de resguardar y garantizar el desarrollo de la sociedad, misma que va a establecer mediante las leyes de la demanda, necesidades propias y sugeridas que serán satisfechas por una diversidad de empresas que a la vez, dotaran vía tributación, recursos a la esfera pública con los que pueda sufragar el gasto público.

La creación de entidades económicas para quienes se interesan en establecer una fuente de trabajo e ingreso, pueden allegarse de los medios y recursos necesarios para tal efecto. Pero qué sucede cuando las aspiraciones de aquellos quienes se refugian en la creencia de establecer una empresa para el bien propio y social se ven empañadas por legislaciones fiscales que las deterioran, o bien, lo es afecto a la alta competencia en el plano comercial de quienes con gran esfuerzo logran la atención de un consumidor exigente. Es por ello que se da pauta al desarrollo de esta investigación, que a la conjunción de los elementos necesarios como la planeación fiscal y competitividad comercial, se suministra al empresario de instrumentos y recursos con los que fortalecerá su panorama de acción en el mercado.

Los directivos o propietarios de las organizaciones dedicadas al sector comercial, a quienes se realizaron entrevistas para acceder a experiencias y dificultades que han aquejado en el curso de la entidad, con la intención de resolver el objeto de la presente

investigación, tienen bajo subordinación un intervalo de 11 a 30 trabajadores siendo pequeña empresa y en una cuantía de 31 a 100 trabajadores en relación a la mediana empresa según lo dispuesto en la Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Las organizaciones antes mencionadas tratan de cumplir su labor dentro del ramo papelerero, ferretero, venta de ropa, así como de materiales para la construcción, éstas empresas están ubicadas en el centro de la ciudad de Santiago de Querétaro, cuya antigüedad en el mercado supera los 15 años, también se obtuvo el juicio de empresas del ramo restaurantero e inmobiliario, la primera con poco más de 5 años en su giro ubicada en una plaza comercial, la segunda con más de 25 años de experiencia ubicada al norte del Estado.

Los profesionistas de los que se recabó su apreciación para la intención del presente trabajo, son especialistas en la materia tributaria, que dentro del transcurso de su práctica profesional resumidos en un promedio de 5 años y en específico de 30 años en mención a un profesionista en lo individual, que goza de una certificación de conocimientos otorgada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como de una Maestría en Impuestos adquirida en la Universidad Autónoma de Querétaro, Institución de donde también es catedrático de la materia de Derecho Fiscal en la Licenciatura de Contaduría Pública, y de la Maestría en Impuestos. Dichos profesionistas han alcanzado la experiencia necesaria para elaborar opiniones y estrategias que puedan resolver las dificultades de las organizaciones que acuden a ellos para consultar y expresar algún esquema que les posibilite alcanzar un beneficio impositivo, así como definir las herramientas idóneas para cubrir satisfactoriamente sus obligaciones fiscales. Dichos especialistas se encuentran en capacitación constante al existir variantes y cambios en las legislaciones fiscales así como en aquellas relacionadas.

## **6. RESULTADOS**

Los resultados expresados en esta investigación tienen como referencia a los indicadores de competitividad, posicionamiento de las Pymes, estrategias fiscales, marco tributario, estrategia fiscal, derivados de las variables de investigación, las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a directivos de organizaciones Pymes del sector comercial y a profesionistas en materia fiscal.

### **6.1 Directivos de las Pymes**

Las entrevistas realizadas a Directivos dueños o propietarios de las organizaciones consideradas Pymes, se enfocaron principalmente a los indicadores de Competitividad, posicionamiento, legislación tributaria y estrategias fiscales de las empresas que dirigen, al respecto mencionaron lo siguiente:

#### **6.1.1 Competitividad**

El 100% de directivos entrevistados, expresan un alto grado de competencia en el que sitúan el desarrollo de sus operaciones, ya sea por la competencia desleal que provocan las grandes firmas comerciales, que atraen la atención de los consumidores a través de una mayor inversión en sus activos fijos, así como con el volumen de sus inventarios, o bien, por el comercio informal que les resta la captación de clientes potenciales.

#### **6.1.2 Posicionamiento**

Existe una gran cuantía de Pymes en México para las organizaciones ya que su desarrollo en él, sino bien es el más prometedor en el sector comercial, lo es para el

conjunto de personas que se encuentran separadas de una relación de trabajo, quienes se acercan a éste tipo de empresa para invertir ya sea su ahorro, el importe de lo que asciende a su separación laboral, o bien los recursos obtenidos vía financiamiento.

“Debido a la situación económica del País, la gente recurre al tipo de empresas como la mía en el supuesto que es un giro muy noble y verán el retorno de inversión rápido, cosa que no es más alejada de la realidad. Además de que consideran que es un tipo y tamaño de negocio adecuado para invertir sus ahorros.” (Entrevista personal I. Salcedo 23 Noviembre 2010).

Otra razón de la presencia de las Pymes, es por la generación de empleos, pues al tener ya cierto establecimiento en el mercado las Pymes pueden expandir su órbita de acción ubicando nuevos establecimientos cubriendo un mayor territorio comercial.

### **6.1.3 Legislación Tributaria**

El marco tributario para las organizaciones, significa una obligación tan compleja de cubrir satisfactoriamente, es una salida que bien podrían aplicar en la adquisición de nuevos activos fijos o bien para incrementar el volumen de sus inventarios, marca una disminución en su liquidez, pues del poco o mucho ingreso que perciben por la realización de la negociación, aún hay que separar cierta cantidad para destinarlo al gasto público.

“Si los impuestos que se pagaran justos, posiblemente no habría tanto problema en el sentido económico del contribuyente, pero como en el caso del IETU que prácticamente se paga sobre los ingresos con mínimas deducibles, sale caro. Se retienen impuestos adelantados como el IDE que posteriormente hacen complicado su recuperación. Todo esto y lo complicado que es el control y pago de impuestos hace necesario contratar a un contador, que implica otro gasto adicional”. (Entrevista personal V. Alcántara 11 Febrero 2011).

El 67% de las organizaciones expresó que el cumplimiento de las obligaciones fiscales representa una disminución competitiva en sus actividades, ya que los desembolsos efectuados para la tesorería de la federación, en vez de ser entregados a

ella, los aprovecharían mucho mejor al reinvertirlos en beneficio de la propia empresa. El 16.5% indicó que dicho cumplimiento no les resta capacidad competitiva, ya que al estar al corriente en tal obligación, se puede tener relación comercial con el gobierno.

“El cumplir las obligaciones fiscales en la mayoría de los casos debe ser una ventaja, en teoría y comúnmente en la práctica las empresas grandes para poder ser proveedor de ellos piden que se esté al corriente en las obligaciones fiscales; sin embargo la economía informal es quien al no cumplir con sus obligaciones puede vender más barato y le resta competitividad a las empresas que están en regla.” (Entrevista personal B. Rodríguez 23 Noviembre 2010).

El otro 16.5 cree que la obligación tributaria debe ser flexible para aquellas empresas de nueva creación ya que beneficiaría a éstas a diferencia del comercio informal, que al no estar regulado por completo vende más barato y resta competitividad a los que sí están en regla.

#### **6.1.4 Estrategias Fiscales**

La aplicación correcta de alguna estrategia fiscal que posibilite la simplificación de dicho rubro, es algo que exigen las organizaciones, ya sea que se considere a efectos de determinar el impuesto a cargo, el tamaño y tiempo de operación de la empresa que sí se encuentra dentro del padrón de contribuyentes, así como reducir los procedimientos y trámites para el regulamiento de las obligaciones fiscales, logrando con lo anterior un mejor cumplimiento y mejor relación con el fisco, así como mayor competitividad en el mercado explotando los recursos de su operación.

“...al tener una competitividad alta salimos del mercado y al simplificar el marco fiscal sería más fácil el funcionamiento de la empresa”. (Entrevista personal N. Esquivel 13 Abril 2011).

En general, las organizaciones lo que piden es que se establezca un formato sencillo que les posibilite el debido cumplimiento de sus cargas impositivas, que ya sea con una reducción de impuestos, reglamentaciones, trámites, que merezca un trato equitativo en

función a sus actividades y entorno comercial, incentivos financieros por realizar adecuadamente su deber fiscal, lo necesario para que las empresas continúen tributando y a la vez logrando metas que les permita crecer en el mercado.

Los directivos de las Pymes requieren de una simplificación fiscal que permita a las organizaciones cumplir de la forma más sencilla con sus obligaciones fiscales, a efectos de considerar la determinación del impuesto a cargo, el tamaño y tiempo de operación de la empresa que sí se encuentra dentro del padrón de contribuyentes, así como reducir los procedimientos y trámites para el regulamiento de las obligaciones fiscales, logrando con lo anterior un mejor cumplimiento y mejor relación con el fisco, así como mayor competitividad en el mercado explotando los recursos de su operación.

El 50% de las organizaciones no ha puesto en práctica alguna planeación que le permita crear un escenario más competitivo en su entorno comercial, no así el otro 50% que ella sea con la reducción de gastos, control de inventarios, capacitación y desarrollo de su plantilla laboral que le permita ofrecer una atención al cliente que los distinga de la competencia.

“Mejorar el servicio a clientes, efectuar los menos gastos posibles. El resultado es incrementar un poco las ventas y efectuando menos gastos, tener un poco más de utilidad”. (Entrevista personal J. López 10 Noviembre 2010).

## **6.2. Profesionistas**

Respecto a los mismos indicadores de Competitividad, Obligaciones fiscales y estrategias impositivas, se realizaron entrevistas a profesionales expertos en materia fiscal quienes mencionaron su experiencia y postura ante este tema

### **6.2.1 Competitividad**

Son diversos los elementos que expresan los profesionistas, necesarios para lograr en las Pymes la competitividad que tanto se busca alcanzar, que parten desde la misma organización, como lo es contar con una correcta administración, personal capacitado, calidad en los productos, precios accesibles, créditos a clientes, hasta los que se pueden obtener de fuentes externas a la empresa, como los son los financiamientos, reforma fiscal, proyectos de inversión, investigaciones de mercado, etc. Lo necesario para que las organizaciones tengan los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones ante el fisco es:

“Organización, reforma a la política fiscal, cultura fiscal en la población, Inversión inicial, ubicación, innovación de nuevos productos, proyectos factibles, investigaciones de mercado, etcétera”. (Entrevista personal C. E. Aceves 26 Abril 2011).

### **6.2.2 Obligaciones fiscales**

El 80% de los profesionistas entrevistados expresó que el sistema tributario es de gran complejidad, sea por las obligaciones que contienen en ella, como lo es estar reportando por periodos determinados información relativa a las operaciones de la empresa, determinaciones de impuestos.

“El 100% de las personas morales deben contratar los servicios de un contador público, para dar cumplimiento al sin fin de obligaciones fiscales que la autoridad hacendaria le exige”. (Entrevista personal N. García 21 Marzo 2011).

El 20% de los profesionistas compartió que es considerable el marco tributario, y que va agravándose conforme a las actividades de una persona física a las de una persona moral.

### **6.2.3 Estrategias fiscales**

El 60% de los profesionistas dio a conocer que en la actualidad no existen herramientas que marquen la pauta para hacer más simples las obligaciones fiscales de las Pymes, pero aun así resaltan la posibilidad de gozar de alguna facilidad administrativa por parte

de la autoridad fiscal, que permita obtener un beneficio administrativo o monetario. Algunas sugerencias dentro de la simplificación de tareas fiscales son expresas de la siguiente manera:

“Primero que nada la constitución y registros: Al momento de constituirse ante el notario, éste debería de reportar al S.A.T. y que con esto fuera suficiente para quedar registrado ante el R.F.C.

Segundo, la consolidación de impuestos: El I.S.R. y I.E.T.U. deberían de juntarse en un solo impuesto ya que al ser ambos impuestos indirectos la lógica nos dice que no debería de existir dos sino sólo uno.

Tercero, eliminación de las declaraciones informativas: Existe la duplicidad respecto de la información que recibe, concentra y analiza el S.A.T. debería de buscar resumir éste tipo de obligaciones el fisco de tal forma que se enviara una sola vez la información que le es indispensable a la autoridad fiscal”. (Entrevista personal S. H. Vissuet 28 Noviembre 2010).

El 20% expresa que dicha simplificación fiscal, aterrizaría en un plano en el que se disminuyan los requisitos para hacer deducibles los gastos efectuados, y el resto dio a conocer una estrategia para que desde el inicio de las empresas, se facilite la incorporación al marco tributario, así como a la disminución de parámetros de fiscalización que en la actualidad son repetitivos.

El 80% de los profesionistas entrevistados coincidieron en que no existe obstáculo para adoptar los mecanismos que les permita cubrir sus obligaciones fiscales de una forma más simple, siendo tal vez para el 20% de los profesionistas que se ubique dicha dificultad en el formato de deducibilidad para determinados contribuyentes.

El 60% de los profesionistas considera que la mejoría del aspecto competitivo de las organizaciones se vería reflejada en que la realización de sus obligaciones fiscales por ser más simples al disminuir su complejidad.

“Mejoraría su entorno económico, creando las condiciones necesarias para su desarrollo, consolidación y competitividad en el mercado”. (Entrevista personal A Aragón 23 Marzo 2011).

Eliminando trabas fiscales para el desenvolvimiento de las operaciones comerciales.

El 20% no expresó beneficio alguno al no reconocer mecanismo de simplificación fiscal

y el resto considera que bien vendría a la Pyme realizar un análisis de lo que pudiera llegar a efectuar como deducción para disminuir el margen de la carga impositiva.

Son múltiples las opiniones de los profesionistas en relación a efectuar una simplificación fiscal que permita a la Pymes ser más competitivas en su entorno, van desde contar con un personal calificado, hasta una reforma integral en la normatividad fiscal.

“Procedimientos más simples y eliminar requisitos de deducibilidad”. (Entrevista personal V. R, Vega 26 Abril 2011).

Aspectos como lo es el tiempo de adopción, situación financiera, número de trabajadores, financiamiento son otros mencionados por los profesionistas para que las organizaciones obtengan dicho beneficio, que le dé como resultado mayor competitividad; situación financiera.

El 80% de los profesionistas asienta que la el panorama tributario para las Pymes, sería más óptimo al disminuir los requisitos de deducibilidad, buscar procedimientos de fiscalización óptimos y eficientes, búsqueda de ahorros fiscales para las empresas de nueva creación por el periodo de inicio de operaciones. El 20% se basa en el fomento de una cultura fiscal, que le dé al contribuyente el entendimiento de la correcta aplicación de los recursos públicos, para con ello, poder ampliar la recaudación de recursos que a la vez le retribuya a la organización los medios externos para ser más competitivos.

### **6.3 Análisis de resultados globales**

Los resultados de las entrevistas realizadas confirman que existe una gran cuantía de empresas a las que recurren la mayoría de las personas que se encuentran en cierta

situación, sea al haber construido un patrimonio que desean invertir en una de ellas, o bien, por la búsqueda de una fuente de ingresos al ya no estar bajo una relación laboral subordinada, que les posibilita la realización de negociaciones en pequeña y mediana dimensión, infinidad de entidades se concentran en el plano comercial para el aprovechamiento de un producto o servicio que resulta a la vez un ambiente saturado de intereses compartidos, adicionando a él, la participación de empresas multinacionales y la inclusión de integrantes comerciales que al no encontrarse regulados, provocan que los grados de competencia se eleven para quienes con sus propias herramientas intentan permanecer en el mercado.

Dicha competitividad según el 67% de los directivos o propietarios de las organizaciones entrevistadas se agrava aún más por las cargas tributarias en las que coinciden en su totalidad en ser tan complejas, por las que deben responder bajo ciertos periodos de tiempo, al efectuar una separación de sus ingresos o utilidades para destinarlas al erario público, situación que causa un malestar por los directivos o dueños de las organizaciones al impactar directamente a la liquidez de la entidad, restándole la posibilidad de reinvertir dichos recursos con el objeto de incrementar la inversión en inventarios o en activos fijos. Ante esta dificultad que se presenta en la situación financiera, los mismos dirigentes de las empresas desean ubicar un formato que les dé como resultado el debido cumplimiento de sus obligaciones tributarias bajo una disminución de los esfuerzos económicos para dicho efecto.

El cumplimiento de la normatividad tributaria obliga a que las organizaciones busquen los servicios de un profesionista que propicie la realización en tiempo y forma de la diversificación de enunciamentos incluidos en ley, que deben cumplir para el aporte de recursos al estado, gasto adicional al objeto de la entidad. El 80% de los

profesionistas entrevistados, señaló que el sistema tributario en México expresa lineamientos con características complicadas de comprender, aplicar y cumplir. Por tal motivo, el contribuyente se crea un ambiente de incertidumbre al desconocer bajo qué regulaciones están las operaciones de su empresa, de los criterios normativos por los que debe contribuir a la Federación, inconveniente que incita a que los dirigentes de las organizaciones ubicar dentro de su propio entorno factores internos que les dote de elementos suficientes para la realización de sus deberes ante el fisco, ya que según lo expuesto por el 80% de los profesionistas, de no existir criterios normativos que simplifiquen la obligaciones impositivas a cargo de las empresas, desventaja que de ser realizable, mejoraría el aspecto competitivo de las organizaciones al disminuir la complejidad y realización efectiva del hacer fiscal, reflejándose en el aspecto económico al desarrollar los elementos que le permita ser más competitivo en el mercado, siendo lo anterior respaldado por las opiniones del 80% de los profesionistas entrevistados, al disminuir a los requisitos de deducibilidad de los gastos, buscar procedimientos de fiscalización óptimos y eficientes, búsqueda de ahorros fiscales para las empresas de nueva creación por el periodo de inicio de operaciones, ubicando que las obligaciones que tienen los empresarios con el fisco cubran con las especificaciones expuestas en legislaciones fiscales.

## 7. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo permitió analizar la interacción de opiniones entre aquellas entidades comerciales que son afectas de disposiciones que los legisladores han expuesto a fin de solventar el gasto público, y de los especialistas quienes dentro de su enmienda laboral deben transformar el marco tributario en criterios comprensibles para aquellos que deben cumplir los lineamientos de los que son objeto. Los recursos con los que cuenta el Estado son necesarios para la realización de sus fines, tales como desarrollo de infraestructura, fomento educativo, seguridad social, programas de salud, entre otros

También es cierto que en la actualidad existe un descontento por parte de los mismos encargados de la realización de los recursos públicos a que se han hecho acreedores, sea por beneficiar a los grandes contribuyentes en el diferimiento de impuestos o facilidades equivocadas en la devolución de los mismos, otorgando concesiones o subsidios para la explotación de bienes de la nación, o bien, ser expuestos a la luz pública en diversas negociaciones fuera de ley con los recursos recaudados, como resultado de dicho escenario, existe un generalizado malestar hacia la autoridad de la opinión pública por los responsables.

Malestar que en conjunto con la exposición de un marco tributario complejo se convierte para todo contribuyente en una erogación que a simple vista le es innecesaria, incluso que se ubica en contra de los intereses de la sociedad al ser destinados por los funcionarios públicos fuera de lo que comprende la normatividad; legislación fiscal que en gran parte incluye de lineamientos confusos para los contribuyentes, quienes buscan erráticamente la solución en la evasión o elusión fiscal, constituyéndose como una infracción, que amerita en la mayoría de los casos una multa enunciada en la misma

literalidad fiscal, llegando a la vez a ser catalogándose como un delito con la amerita de la privación de la libertad.

Diversos autores así como profesionistas que exponen sus conocimientos en el presente trabajo, coinciden que se puede articular un esquema dentro de la legalidad que permita a los contribuyentes realizar satisfactoriamente cada una de las obligaciones que tienen ante la hacienda pública, pensamientos que funcionarios de la propia paraestatal han expresado como medios para el no pago de impuestos, eludir la propia responsabilidad ante el fisco, consideraciones que son aceptables al provenir de frentes interesados en el incremento y correcta recaudación de impuestos, no bien en aquellos que además de conocer los riesgos de un infundado análisis, explotan las comúnmente llamadas lagunas e incluso océanos fiscales en conjunto de un conocimiento pleno de las mismas disposiciones, logran ejecutar bajo un estudio previo, mecanismos que posibilitan efectuar de forma simplificada cada uno de los deberes impositivos que tienen a cargo.

En la actualidad, existen demasiadas entidades que explotan un solo producto o servicio que llega a cierta parte del sector con las anheladas aspiraciones de la puesta en marcha de alguna negociación, de cuya realización no es suficiente para garantizar la permanencia de la organización, el mismo ámbito comercial orilla a la obtención de fuentes de financiamiento, ya sea con proveedores o instituciones bancarias, que les provean de créditos necesarios para la adquisición de inventarios y/o medios suficientes para concretar la operación. Lo anterior no sería tan necesario si existiera una plataforma dirigida a las pequeñas y medianas empresas que en base a lineamientos específicos, delimiten gravar cierto porcentaje de los ingresos obtenidos por la entidad, que difiera de al actual escenario fiscal que compromete al empresario a apartar de su utilidad una cuantía importante al destinarla al erario público, sin querer expresar el no contribuir al

gasto de la federación, sino, hacerlo de forma tal que no perjudique el aspecto económico de la organización que le impida planear reservas que provean de una mayor eficiencia y productividad en la realización de las necesidades de la demanda, así como en el abasto del volumen de sus inventarios e incremento de su inversión en activos fijos.

El apoyo para estas empresas no sería delimitativo en beneficio a los directivos o dueños de las mismas, hay que recordar que las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un pilar en la creación de fuentes de empleo que se al obtener la remuneración por su trabajo, se traduce en acrecentar el poder adquisitivo de la población, quienes son parte del esquema trilateral entre el Gobierno y empresas, en la que participa en el desarrollo de programas sociales, sean por educación, salud, cultura, así como en infraestructura y seguridad, además está comprendida dentro de la demanda de productos y servicios que ofertan las diversas organizaciones que conforman la oferta del mercado incrementando con ello el volumen operativo, la plantilla laboral e inversión a magnitudes que las cataloguen en el siguiente intervalo de tamaño de empresas dejando el lugar a nuevas generaciones de empresarios que harán lo mismo al haber desempeñado con satisfacción el objeto de la empresa.

El panorama fiscal antes expuesto, sería interesante para aquellas negociaciones que se encuentran fuera de la normatividad legal, es decir, adicionaría al comercio informal a una la regulación que le extendería la confianza de realizar bajo esquemas de apoyos fiscales e incentivos los mismos actos de comercio pero con la aceptación de aquellos que inicialmente eran los únicos contemplados como contribuyentes. Lo referido en estos últimos argumentos se pueden entender como una mayor recaudación por parte de hacienda, al tener las pequeñas y medianas empresas la facilidad de cubrir sus

obligaciones fiscales junto con la plena confianza de que sus recursos serán bien aplicados a los fines del Estado.

### **7.1 Sugerencias**

Derivado de las conclusiones relativas a la investigación, se pueden deducir algunos criterios para la mejora del escenario fiscal de las pequeñas y medianas empresas, entre otros estarían los siguientes:

Aprovechar y dar a conocer el manejo de las cuentas públicas para que el contribuyente conozca la correcta aplicación de los recursos obtenidos por medio de la recaudación de impuestos, con la finalidad de fomentar la participación tributaria del universo de los contribuyentes.

Plantear esquemas de simplificación de actividades de fiscalización, trámites, y recaudación por parte de la autoridad fiscal, para que las empresas que intervienen en esta investigación, tengan dicha facilidad para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Alentar la educación fiscal entre los contribuyentes, siendo el profesionista a cargo del cumplimiento e interpretación de los deberes fiscales y la autoridad fiscal, quienes coordinaran los mecanismos para evitar distorsiones en la realización de las obligaciones de las empresas.

Desarrollar por parte de alguna entidad gubernamental, planes financieros, de asesoría administrativa, fiscal, de mercadeo, accesibles con los que puedan contar las pequeñas y medianas empresas, ya que por la cuantía de sus recursos es casi imposible contratar los servicios de un profesionista.

La existencia de una plataforma dirigida a las pequeñas y medianas empresas que en base a lineamientos específicos, delimite gravar cierto porcentaje de los ingresos obtenidos por la entidad, para que cuente con recursos propios para la reinversión de sus activos.

Estimar los resultados de la practicidad de los anteriores enunciados, al encontrar beneficios dentro de la sociedad, para las empresas y para la esfera gubernamental, que les posibilita la elaboración de un panorama económico favorable para el desarrollo de sus actividades.

## REFERENCIAS

- Angeles, H. X. (2007) *PYMES*. México: Grupo Editorial ISEF.
- Clark J.M. (1967) *La competencia considerada como un proceso dinámico*. México: Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las PyMEs*, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Corona, F. J. (2007). *100 Beneficios que usted debió saber*. México: Editorial Gasca.
- Diep, D. D. (1999). *La Planeación Fiscal Hoy*. México: Editorial PAC.
- Faga H.A. Ramos M. E. (2006) *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. (México) Ediciones Granica México, S.A. de C.V.
- Hernández L.E. (2000) *La competitividad industrial en México*. México: Editorial Plaza y Valdez Editores
- Iranzo, J. E. (2002) *Competitividad*. Ecuador: Editorial Abya Yala
- Josep Lladós i Masllorens, Martí Oliva Furés, Pau Cortada Guasch, Néstor Duch Brown, Francesc Xavier López Andrés y Xavier Ponce Alifonso. (2006). *Economía, mercados y conducta*. España: Editorial UOC.
- Pazos, Luis (1996). *Problemas Socioeconómicos de México*. México: Editorial Diana.
- Pérez, C.M. (2005) *Estrategia y mente*. España: LibrosEn Red
- Reyes M. O. G. Reyes C. O. G. Esquerra L. S. (2008). *Temas Selectos de Controversia y Estrategia Tributaria* México: Tax Editores Unidos.
- Rodríguez V. J. (2005). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Editorial Cengage Learning.
- Sánchez, M. A. (2001). *Estrategias Financieras de los Impuestos*. México: Editorial SICCO