

71-72

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



PROYECTO PARA LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE APOYO Y ASESORIA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN UNA INSTITUCION BANCARIA.

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**ANABEL DIAZ HUESCA
GERARDO LOPEZ LUNA
SALVADOR LEOPOLDO VANDA SOLER
LUCIO VIRGEN VARGAS**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. JAIME GALLASTEGUI FERNANDEZ

1 9 8 1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

"PROYECTO PARA LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE APOYO Y
ASESORIA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN UNA
INSTITUCION BANCARIA.

I N D I C E

PRIMERA PARTE

(Página)

Introducción	5
--------------------	---

CAPITULO I

1.1 Antecedentes de la banca	7
1.2 Perfil de la pequeña y mediana industria	11
1.3 Justificación del departamento	16
a) Fondos de Fomento	16
b) Sistema Bancario	29

SEGUNDA PARTE

CAPITULO II

Objetivos	32
2.1 Alcances del departamento	32
2.2 Zonas geográficas	34
2.3 Actividades prioritarias	37

CAPITULO III

Políticas, Normas y Procedimientos	39
3.1 Políticas generales	39
3.2 Normas de selección de clientela	41
3.3 Normas de crédito	45
3.4 Normas de asesoría	46
3.5 Normas de atención y seguimiento	46

	(Página)
3.6 Procedimientos de operación	48
3.7 Diagrama de flujo.....	52
3.8 Formatos	53

CAPITULO IV

Organización	90
4.1 Organigrama Funcional	91
4.2 Análisis de puestos	92

CAPITULO V

Controles	117
5.1 Hoja de control de clientes.....	117
5.2 Reporte mensual de operaciones.....	122
5.3 Reporte mensual de cartera vencida.....	124
5.4 Libro de registro del trámite de crédito.....	126
Conclusiones	128
Bibliografía	129

PRIMERA PARTE

INTRODUCCION.

Las pequeñas y medianas industrias son una importante fuente de abastecimiento de bienes y servicios de uso final e intermedio, que contribuyen a la satisfacción de las crecientes necesidades del mercado, así como al desarrollo de la economía nacional.

Participan en un alto porcentaje en la creación de fuentes de trabajo por la utilización de mano de obra, es una fuente real y potencial de recursos fiscales y puede constituirse en un elemento dinámico de apoyo a la exportación, representando un potencial para la capitalización del país. Por lo tanto, el desarrollo del país está vinculado a una canalización oportuna y adecuada de recursos que permitan mejorar la productividad y lograr el desarrollo sostenido de este sector.

Las pequeñas y medianas industrias se enfrentan con problemas de crecimiento y de permanencia en el mercado, por lo que no son susceptibles de ser atendidas por las instituciones bancarias en materia de financiamiento, ya que no reúnen los requisitos, tanto económicos como materiales que garanticen el crédito .

A pesar de que el gobierno ha establecido Fondos de Fomento para apoyo y asesoría de las pequeñas y medianas industrias, éstos no han cumplido con sus objetivos debido a que los trámites para la obtención de estos servicios no se acoplan con la dinámica de este sector industrial.

Tomando como base lo anterior, consideramos que es necesario establecer

dentro de las instituciones de crédito un departamento que proporcione apoyo financiero y asesoría administrativa a este tipo de industrias a fin de fomentar el crecimiento sano y bien estructurado de las mismas, así como estimular la creación de nuevas, pequeñas y medianas industrias. Los clientes atendidos por este departamento, posteriormente se convertirán en clientes normales para la institución.

Antecedentes de la Banca.

En el año de 1775, se fundó el primer organismo de crédito llamado Monte de Piedad de Animas, creado por el minero Don Pedro Romero de Terreros.

En 1784, por impulso del cuerpo minero surgió el Banco de Avío de Minas.

En 1830, se fundó el Banco de Avío, cuyo objetivo era fomentar la industria textil, papelera, de vidrio y talleres mecánicos.

En 1837, inició sus actividades el Banco Nacional de Amortización de Moneda de Cobre, con el fin de retirar de la circulación la moneda de cobre para sustituirla por la de plata.

En 1849, el Monte de Piedad se incorporó al servicio bancario.

En 1864, surgió en México el primer banco financiado por capital privado, éste fue el Banco de Londres, México y Sudamérica, como sucursal de una firma inglesa.

En 1881, se creó el Banco Nacional Mexicano, por un grupo franco-egipcio que obtuvo esa concesión.

En 1882, surge el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario y el Banco In-

ternacional e Hipotecario.

En 1883, aparece el Banco de Empleados, mismo que en 1886 vendió su concesión al Banco de Londres, México y Sudamérica.

En 1908, el gobierno fundó una caja de préstamos para obras de irrigación y fomento de la agricultura, que tenía como finalidad dar apoyo financiero para toda clase de mejoras.

En 1921, el Gobierno Federal advirtió la necesidad de crear un organismo que regulara a los 25 bancos de emisión, 3 hipotecarios y 7 refaccionarios, así como numerosos bancos privados y varias sucursales de bancos extranjeros, por lo que el 28 de agosto de 1925 fundó el Banco de México.

En 1926, se incorporaron al grupo de instituciones de crédito las operaciones de fiduciario, ahorro y depósito.

El 31 de mayo de 1941, se promulgó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que, con algunas modificaciones, es la que actualmente rige las operaciones bancarias en nuestro país.

Las operaciones de banca y crédito para las que el gobierno otorgó autorización federal fueron:

- Ejercicio de la banca de depósito.
- Operaciones de ahorro.

- Operaciones financieras, emisión de bonos comerciales y generales.
- Operaciones de crédito hipotecario con emisión de bonos y garantía de cédulas hipotecarias.
- Operaciones de capitalización.
- Operaciones fiduciarias.

En 1974 surge la banca múltiple, que consiste en la incorporación de todas las operaciones de crédito que conocemos hasta la fecha dentro de una institución.

Al ejercicio de la banca y el crédito se le conoce como la función económica, es decir, al conjunto de actividades y operaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes, mediante las cuales obtienen utilidades por medio de la captación, distribución y canalización de los recursos que realiza.

La captación de recursos la obtiene mediante inversionistas, depositantes y ahorradores.

La distribución de recursos, otorgando crédito o financiamientos a personas físicas o morales.

La canalización de recursos se realiza simultáneamente con la distribución y consiste en dirigirlas entre las distintas actividades económicas, tales como la industrial, comercial, agrícola, minera, pesquera, etc. Uno de los objetivos de estas instituciones en cuanto a su

función económica es permitir la creación de nuevos negocios o expansión de los ya existentes.

Por lo anterior, podemos observar, que a través de los años las instituciones bancarias no han prestado especial atención a las pequeñas y medianas industrias, no obstante que uno de sus objetivos es fomentar el desarrollo de las empresas.

1.2

Perfil de la Pequeña y Mediana Industria.

Para identificar a la pequeña y mediana industria existen controversias, debido a los diferentes criterios en que se basan para definir las, como son los siguientes:

- a).- Monto del capital social.
- b).- Monto del capital contable.
- c).- Valor de sus activos.
- d).- Número de empleados.
- e).- Tamaño del edificio.
- f).- Volumen de operaciones.

Sin embargo, existen otros parámetros que nos permiten identificar a las pequeñas y medianas industrias, mismos que citamos a continuación:

1.2.1

Administración.

Este tipo de industrias son manejadas directa y personalmente por el propietario o accionista mayoritario, generalmente son personas con escasos conocimientos en la función administrativa, pero se ven en la necesidad de atender todas las áreas funcionales de su industria, como son: compras, ventas, mercado, producción, finanzas, etc.

Esta diversidad de funciones, absorbe generalmente todo su tiempo, lo que le impide desarrollar medios de información, tanto internos como externos, que le ayuden a detectar los problemas que afectan a su industria. A ésto se agregan las limitaciones que representan su formación empírica y su desconocimiento de las disciplinas administrativas, en la mayoría de los casos.

Por lo anterior se ven afectadas con más frecuencia las áreas de planeación y finanzas.

1.2.2

Finanzas.

Dentro del aspecto financiero encontramos que existe un desconocimiento de las posibilidades, de acceso a los mercados de dinero y capitales, además de la poca información que existe respecto a los apoyos financieros para las pequeñas y medianas industrias, así como su mecanismo de operación.

Por otro lado, la deficiente planeación financiera, la falta de información contable y las escasas garantías que pudiera ofrecer, le impiden ser buen sujeto de crédito dentro de las instituciones bancarias.

El mismo problema surge con el manejo de su régimen fiscal, ya que la falta de liquidez financiera le obligan con frecuencia a no dar cumplimiento oportuno a sus compromisos fiscales y utilizan los impuestos como

forma de financiarse con costos superiores a los del mercado del crédito.

Esta misma falta de liquidez, en relación con su estructura de capital de trabajo, en muchas ocasiones determina una situación de estrechez en términos de flujo de efectivo en función de sus montos y vencimientos de su deuda a corto plazo.

Así también, es común encontrar que sus principales clientes, generalmente empresas grandes, impongan condiciones de pago a sus ventas en términos de plazos que van más allá de sus posibilidades, ocasionando un desfazamiento entre los plazos de recuperación de sus cuentas por cobrar y los vencimientos de los pasivos.

1.2.3

Producción.

Los sistemas de producción son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, la mano de obra es decisiva y abundante, gravando en un alto porcentaje al producto.

La tecnología de que disponen en muchos aspectos es desarrollada por el pequeño y mediano industrial, quien es el creador de la unidad económica. Los escasos recursos financieros y humanos, en unión de sus actitudes, limitan su acceso a nueva tecnología, generalmente cara, la

cual, como requiere de inversiones fuertes, no pueden ser financiada a plazos adecuados por el industrial.

Asimismo, cierto tipo de pequeños y medianos industriales son renuentes a cualquier cambio o asesoría, debido a la desconfianza o desconocimiento de las características de un servicio profesional, por lo que el desarrollo tecnológico del negocio depende del espíritu innovador del industrial.

1.2.4

Recursos Humanos.

En lo que respecta a sus recursos humanos, el personal generalmente no es calificado, es decir, sus conocimientos técnicos son muy reducidos.

1.2.5

Mercado.

En muchos aspectos las pequeñas y medianas industrias dependen de las grandes industrias. Es común encontrar que una parte importante de sus ventas están representadas por unas cuantas empresas grandes, estableciendo en cierto grado una dependencia y subordinación.

También, en estas industrias no se llevan a cabo estudios de investi-

gación de mercados que les permitan diversificar sus clientes, así como conocer las necesidades reales de los mismos.

1.2.6.

Abastecimientos.

Existe un conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición.

1.3

Justificación del Departamento.

La pequeña y mediana industria requieren de una planeación de sus recursos financieros, para que su desarrollo permita el desenvolvimiento armónico de sus factores básicos, como son: mercado, sistemas de producción, tecnología, capacitación de mano de obra, etc.

Esta planeación financiera, ha llegado a ser un problema en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas industrias, porque el industrial desconoce el uso adecuado de sus recursos, la localización de apoyos y el modo de obtenerlos cuando los necesita.

El apoyo financiero que requiere la pequeña y mediana industria, consiste no sólo en la provisión de recursos financieros, sino también en la adecuada información y asesoría financiera por parte de los organismos y las instituciones que la apoyan.

Los principales instrumentos de apoyo a la pequeña y mediana industria son:

- a) Fondos de Fomento.
- b) Sistema Bancario.

1.3.1.

Los Fondos de Fomento participan en la actividad económica de for-

ma fundamental y han adquirido el compromiso no sólo de subsanar el problema financiero de la pequeña y mediana industria, sino de coadyuvar eficazmente en su solución.

Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto, por encargo del Gobierno Federal, encomendaron a Nacional Financiera, S.A., apoyar a las industrias pequeñas y medianas por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica, mediante el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI).

El PAI, representa un conjunto de servicios que contribuyen al desarrollo eficiente de las empresas, a través de apoyos integrados y coordinados, con características equilibradas de crédito, asistencia técnica, aportación de capital de riesgo e instalaciones físicas apropiadas.

Su objetivo es fortalecer y canalizar en forma integrada los apoyos que se otorguen a la pequeña y mediana industria, en base a los lineamientos establecidos por el Gobierno del país.

Ofrece asistencia técnica a los empresarios de las pequeñas y medianas industrias, por medio de las siguientes actividades:

- 1) Diagnóstico del problema a empresas establecidas o en formación.
- 2) Capacitación en todos los niveles.
- 3) Información acerca de ciencia y tecnología.
- 4) Promoción de los servicios que presta, así como la asesoría a industriales mediante un grupo de extensionistas.

Los apoyos que ofrece el PAI los otorga por medio de siete instituciones, que son las siguientes:

1.3.1.1.

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP).

Este fondo otorga financiamiento a los empresarios, cuando desean conocer con anticipación los resultados de su inversión.

Las empresas con que opera el FONEP pueden ser públicas o privadas. Los estudios son realizados por despachos de consultores los cuales se encuentran debidamente capacitados para elaborar proyectos.

Estas empresas consultoras se encuentran registradas en el fondo.

Los créditos FONEP pueden destinarse a los siguientes estudios:

- a) Estudios de factibilidad técnica y económica de programas o proyectos para la creación de nuevas empresas o ampliación de las ya existentes.
- b) Estudios previos a la etapa de ejecución de proyectos para especificaciones de ingeniería y diseño final, siempre y cuando haya sido demostrada la viabilidad de los mismos.

- c) Prefactibilidad de un proyecto en el aspecto regional, sectorial o subsectorial, éstos incluyen estudios de cuencas, recursos naturales y humanos, así como investigaciones aerofotogramétricas.
- d) Estudios para mejorar la capacidad administrativa, de operación de producción o de mercado.
- e) En todos los estudios de preinversión los empresarios son asesorados directamente en el aspecto de análisis y evaluación de las mejores alternativas para el proyecto.

Los requisitos generales para adquirir el financiamiento para cualquier estudio son:

- a) El monto de los préstamos deberá ser mayor a 50 mil pesos.
- b) Si el empresario desea que el estudio sea realizado por una firma consultora que no esté registrada en el fondo, éste deberá cumplir con los requisitos establecidos para las demás firmas consultoras inscritas en el fondo.
- c) El acreditado deberá aportar como mínimo el 5% del costo del estudio.
- d) En cada caso las garantías se impondrán de acuerdo a las circunstancias.

El pago de los créditos se efectúa en lapsos que varían de 2 a 8 años, incluyendo un período de gracia; estos plazos se fijan de acuerdo a cada caso. La tasa de interés es del 10% anual sobre saldos insolutos.

1.3.1.2.

Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN).

El objetivo de FOMIN, es incorporarse a las empresas, mediante la aportación temporal de recursos, como capital de riesgo.

Opera en forma directa con los industriales que pretenden obtener recursos financieros y puede aportar hasta un 49% del nuevo capital social de la empresa, por lo que como socio minoritario no pueden dirigirla, sino únicamente participa en el consejo de administración en los términos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por su aportación de capital, suscribe acciones comunes o preferentes que vende una vez que la empresa no necesita de su apoyo.

Los industriales deberán presentar a FOMIN un estudio económico, técnico y financiero, en donde el costo del estudio se toma en cuenta como aportación de los empresarios.

1.3.1.3.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

El objetivo que persigue este fideicomiso, es proporcionar apoyo financiero, así como garantías a la pequeña y mediana industria, por medio de las instituciones de crédito.

Para ésto, FOGAIN ha hecho las siguientes consideraciones respecto a la clasificación de pequeña y mediana industria.

Se considera pequeña industria a la que cuenta con un capital contable mínimo de 50 mil y máximo de 7 millones; y mediana industria a la que posee un capital contable mayor de 7 millones hasta 60 millones.

La forma en que FOGAIN pretende lograr sus objetivos es concediendo créditos a dicho sector, por conducto de la banca.

Estos créditos son los siguientes:

1) **Habilitación o Avío.-**

Este tipo de créditos se otorgan para:

- Adquisición de materia prima y materiales que se requieran en la fabricación de sus productos.
- Pago de rayas del personal que interviene en la producción.
- Pago de salarios del personal administrativo.
- Gastos directos de explotación indispensables para los fines de su empresa.

El monto de estos créditos pueden ser hasta de 8 millones.

El plazo de amortizaciones fluctúan entre 18 y 30 meses, dependiendo de las condiciones de cada industria.

2) Refaccionarios.

Estos créditos se otorgan para lo siguiente:

- Adquisición e instalación de maquinaria y equipo.
- Compra, construcción expansión o modificación de los inmuebles.
- Pago de pasivos, bajo las siguientes condiciones:
 - a) La antigüedad de los pasivos debe ser menor de un año.

El monto de estos créditos puede ser hasta de 11 millones. El plazo de amortización fluctúa entre 3 y 6 años, ésto se determina en función de la capacidad de pago del solicitante.

En cuanto a la garantía que ofrece el fideicomiso a la banca, es del 75%, cuando el monto total del préstamo no excede de 1 millón; tanto en los de habilitación o avío como en los refaccionarios.

3) Hipotecarios Industriales.-

Estos créditos se utilizan para:

- El pago y consolidación de pasivos de la empresa en moneda nacional.

El monto de estos créditos puede ser hasta de 9 millones de pesos.

El plazo de amortización fluctúa entre 3 y 6 años.

Cuando a una misma persona se le concedan más de uno de estos créditos, su importe no deberá ser mayor de 24 millones de pesos.

En lo que respecta a la forma de pago de los créditos otorgados por el fideicomiso, serán en pagos mensuales de capital e intereses, esta situación puede modificarse si por naturaleza de la actividad de la industria se justifica; en cuanto al capital, ya que los pagos de los intereses serán siempre mensuales.

1.3.1.3.1.

Tasa de Interés.

<u>Zonas Económicas</u>	<u>INDUSTRIA PEQUEÑA.</u> Tasa al Industrial	<u>INDUSTRIA MEDIANA.</u>	
		<u>Prioritaria</u> Tasa al Industrial	<u>No prioritaria</u> Tasa al Industrial
I A y B	14%	15%	18%
II	14%	17%	19%
III A y B	21%	22%	22%
Resto del País	17%	19%	21%

A continuación se citan las limitaciones que existen en relación con el otorgamiento de los créditos en las siguientes zonas:

- En zona III A, se pueden otorgar créditos de habilitación o avío a empresas existentes, cuya actividad esté comprendida en las categorías 1 y 2 del decreto del 9 de Marzo de 1979.
- En zona III A, se pueden otorgar créditos refaccionarios únicamente a aquellas empresas fabricantes de productos alimenticios para consumo humano, comprendidos en la categoría I del Decreto del 9 de Marzo de 1979.
- En zona III B, sólo créditos para las empresas existentes que deseen ampliar y financiar su capital de trabajo.

Se entiende por zona resto del país, la que no ha sido definida por las autoridades de los gobiernos federales.

1.3.1.4.

Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales. (FIDEIN).

Este fondo, contribuye a la descentralización industrial apoyando a la creación de infraestructuras en zonas prioritarias marcadas por el Plan Nacional de Desarrollo Urbano.

El apoyo consiste en:

- a) Venta directa a los empresarios de terrenos urbanizados, ya sean industriales, comerciales, habitacionales y de servicios; pudiendo ser al contado o a plazos.
- b) Arrendamiento simple con opción a compra, tanto de naves industriales como de maquinaria y equipo.
- c) Central de servicios que opera como un conjunto integrado de servicios comunes.

Los requisitos generales para poder solicitar apoyo de este fondo son:

- a) Cualquier empresa que no sea altamente contaminante, puede pedir apoyo para compra o arrendamiento de terreno.
- b) Para arrendar instalaciones físicas, la empresa deberá tener un capital contable entre 50 mil pesos y 60 millones y que sea para crear nuevas empresas o ampliar las ya existentes. Asimismo, deberán presentar un estudio de viabilidad técnica y económica del proyecto.
- c) El arrendamiento simple de naves industriales, presenta dos situaciones:
 - a) Si son estándares, deberán anticipar 3 meses y el período de contratación será de 5 años.

- b) Si son especiales, el anticipo debe ser de 5 meses y el período de contratación será de 13 años.

- d) En el caso de arrendamiento con opción a compra, es igual al inciso anterior, pero se deberá especificar en el contrato la cantidad a bonificar por la renta pagada en el momento de la compra.

Las tasas de interés varían entre 15% y 18.5% anual sobre saldos insolutos.

1.3.1.5.

Fideicomiso de Información Técnica (INFOTEC).

Su objetivo es proporcionar asesoría en aspectos tales como producción, ingeniería, planeación y mercadotecnia; para el mejor funcionamiento de las empresas.

La asesoría se realiza por medio de información general o específica, ya sea personal o telefónicamente, a través de boletines mensuales de actualidades técnicas, por medio de una terminal de computadora que cuenta con 150 bancos de datos y procesan la información tanto científica como tecnológica.

El INFOTEC da a conocer el servicio, resultados esperados, duración y costo por medio de folletería que distribuye a los clientes.

1.3.1.6.

Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria (IMIT).

Este instituto tiene una doble función, una es la de formular y evaluar proyectos industriales para creación de nuevas empresas o ampliación de las ya existentes; la segunda función, consiste en capacitar personal para formular y evaluar proyectos.

Este servicio, es otorgado directamente a las industrias a solicitud de éstas y de las instituciones de crédito, inversionistas, personal de la administración pública, etc., que estén interesadas en capacitar a sus funcionarios.

El único requisito, es el de establecer un convenio por escrito en el que se incluya el alcance del trabajo que se pretende desarrollar y las fases o etapas en que el IMIT intervendrá.

1.3.1.7.

Centro Nacional de Productividad de México, A.C. (CENAPRO)
Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de
Obra en la Industria (ARMO).

Estas instituciones tienen como función, capacitar personal a niveles directivos e intermedios.

Operan directamente con los industriales, mediante convenios específi-

cos de participación en los cursos que imparten.

Los servicios que ofrece CENAPRO son los siguientes:

- Realiza y promueve en forma directa programas de capacitación de personal, mediante cursos de administración, organización, planeación de la empresa, ingeniería y economía de la producción.
- Tiene disponible una videoteca y una cineteca con más de 50 programas de televisión y 35 cortometrajes.
- Edita la publicación mensual llamada Gaceta de Productividad, y cada 3 meses la revista Productividad y Desarrollo.

Los servicios que ofrece ARMO son los siguientes:

- Proporciona cursos al personal obrero que sea susceptible de ser promovido a las funciones de supervisor.
- Imparte cursos de perfeccionamiento a supervisores de las empresas industriales, encargadas de adiestrar y capacitar trabajadores.
- Mantiene disponible para los empresarios un centro de información que tiene 10 mil libros, 700 revistas y 220 películas.

Cualquier persona o empresa puede acudir a solicitar los servicios que ofrecen estas instituciones.

1.3.2.

Sistema Bancario Mexicano.

En relación con el Sistema Bancario Mexicano, el Gobierno Federal, por medio del Banco de México, ha reglamentado la actividad bancaria en lo que se refiere a la canalización de recursos hacia la pequeña y mediana industria, mediante la reserva o encaje legal establecido para la banca asignándole un porcentaje para este efecto.

El Sistema Bancario Mexicano, además de los recursos que está obligado a destinar a la pequeña y mediana industria, y la distribución que hace de los recursos provenientes de los Fondos de Fomento, actuando como banca de primer piso, también encausa otras sumas adicionales de sus propios recursos conocidos como inversión libre.

1.3.1.1

Canalización de los Recursos Financieros a la Pequeña y Mediana Industria.

La banca ha desarrollado una infraestructura administrativa que le permite cumplir en su función de intermediario financiero de acuerdo a sus políticas, éstas pueden estar destinadas a cada grupo bancario y afectar de diversos modos a la pequeña y mediana industria.

1.3.2.2.

Planeación de los Recursos Financieros.

Las instituciones bancarias dirigen fundamentalmente sus recursos hacia las empresas grandes, dejando en un segundo término a las pequeñas y medianas, por lo que los recursos que para éstas se destinan se van colocando en forma conyuntural, conforme lo requieren:

- a).- La liquidez del dinero existente.
- b).- Las necesidades del mercado.
- c).- Los criterios de solución de sujeto de crédito.

Debido a esta situación y a la falta de planeación por parte de la banca en cuanto a la colocación de recursos para este sector, además de la mala administración que tienen estas industrias, se propicia una inseguridad en el otorgamiento de los créditos.

Asimismo, dentro de las instituciones bancarias, el personal es reducido para asesorar a la pequeña y mediana industria, tanto financiera como administrativamente, provocando que la demanda nacional de este servicio no se satisfaga plenamente, por otro lado, los funcionarios que otorgan los créditos se basan en procedimientos tradicionalistas para conceder los créditos.

Consideramos que debe existir dentro de estas instituciones, un departamento que sea capaz de efectuar planeaciones financieras y proporcionar asesoría administrativa para que los créditos otorgados se aprovechen de la mejor manera posible y puedan obtenerse los beneficios esperados.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO No. 2

Objetivos del Departamento.

- Promover el desarrollo de pequeñas y medianas empresas industriales mediante la canalización de recursos financieros para la adquisición de maquinaria, equipo e instalaciones, así como el capital de trabajo que ayuden a mejorar sus procesos productivos de tal forma que satisfagan los requerimientos del mercado en que participan, además de proporcionarles asesoría de carácter administrativo y financiero.
- Perfilar a las pequeñas y medianas industrias como sujetos de crédito orientándolas sobre la mejor forma de canalización del mismo, a fin de que al lograr el desarrollo, se incorporen a la clientela normal del crédito.

2.1

Alcances del Departamento.

- Identificar las actividades industriales en las principales zonas del país y dentro de éstas, a aquellas empresas con potencialidad de desarrollo.
- Establecer contacto con empresas industriales cuyos productos sean necesarios en el mercado interno, que sustituyan importaciones o propicien exportaciones..

- Estudiar y otorgar a las pequeñas y medianas industrias, créditos oportunos por cantidad suficiente y a los mejores tipos de interés que les permitan un crecimiento sano. Con este fin se tratará de canalizar todos los créditos a través del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Los alcances del departamento están fundamentados en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, que fue presentado a la nación en la segunda reunión de la República celebrada en Acapulco, Gro., el 5 de febrero de 1979 y publicado posteriormente en el mes de abril del mismo año.

Este plan tiene como finalidad reordenar y programar nuestro crecimiento industrial, teniendo como objetivos:

- 1).- Reorientar la producción hacia bienes de consumos básicos.
- 2).- Desarrollar ramas de alta productividad.
- 3).- Integrar mejor la estructura industrial para aprovechar en mayor medida los recursos naturales del país y para desarrollar industrias productoras de maquinaria y equipo.
- 4).- Desconcentrar territorialmente la actividad económica.
- 5).- Equilibrar las estructuras del mercado.

Asimismo los alcances del departamento se basan, en cuanto a la regionalización de zonas prioritarias, en el Plan Nacional de Desarrollo Urbano, publicado el 2 de febrero de 1979 en el Diario Oficial de la Federación, en donde se establecen zonas geográficas para la ejecución del Programa de Estímulos Fiscales para la desconcentración Territorial de las Actividades Industriales.

2.2.

Zonas Geográficas.

El plan establece 4 zonas geográficas en el país.

2.2.1

Zona I.- De estímulos preferenciales integrados por los municipios que se agrupan de acuerdo a las prioridades que a continuación se mencionan:

De Prioridad I A.- Para el Desarrollo Portuario Industrial.

De Prioridad I B.- Para el Desarrollo Urbano Integral.

2.2.2.

Zona II.- De prioridades estatales, integrada por aquellos municipios que los Ejecutivos Estatales, en el ejercicio de sus atribuciones, señalan como prioritarios para la ubicación de las actividades industriales dentro de sus respectivos Planes Estatales de Desarrollo Urbano y coordinados con el Plan Nacional de Desarrollo Urbano

mediante los convenios que a tal efecto se suscriban entre el Gobierno Federal y las Entidades Federativas. En esta zona se aplicarán los estímulos que para el fomento industrial determine el Ejecutivo Federal, en una proporción menor.

2.2.3.

Zona III.- De ordenamiento y Regulación, de acuerdo con la siguiente clasificación.

Zona III A.- Area de Crecimiento Controlado, en donde se van a restringir y a desalentar el establecimiento de nuevas empresas o la ampliación inadecuada de las ya existentes y no se les van a conceder estímulos.

Zona III B.- Area de Consolidación, en donde no se desalentarán las actividades industriales de la misma manera que en la Zona III A, pero a las nuevas empresas y nuevas líneas de productos no se les concederán estímulos fiscales, sólo se les otorgarán a las ampliaciones que se realicen dentro de la misma actividad de la empresa.

2.2.2.4.

Finalmente, las industrias que se establezcan en el territorio del resto del país, que no se encuentre comprendido dentro de las zonas antes mencionadas, ya sean nuevas industrias y nuevas líneas de

productos, o ampliaciones dentro de la misma actividad de la industria, podrán disfrutar de los estímulos, siempre que se trate de:

- a).- Actividades Prioritarias.
- b).- Empresas que por su naturaleza deban desarrollarse en lugares determinados.
- c).- La pequeña industria.

2.3

Actividades Prioritarias.

A partir de los objetivos del Plan Global de Desarrollo Industrial se establece un sistema jerarquizado de actividades industriales, mismas que citamos a continuación:

2.3.1.

Categoría No. 1

Agroindustria:

Productos alimenticios para consumo humano.

Insumos para el sector agropecuario.

Otros productos agroindustriales.

Bienes de capital:

Maquinaria y equipo para la producción de alimentos.

Maquinaria y equipo para la industria petrolera y petroquímica.

Maquinaria y equipo para la industria eléctrica.

Maquinaria y equipo para la industria minero metalúrgica.

Maquinaria y equipo para la construcción.

Equipos de transporte.

Maquinaria y equipo industrial diverso.

Equipo y componentes para la industria electrónica.

Insumos estratégicos para el sector industrial.

2.3.2.

Categoría No. 2

Bienes de Consumo no duradero:

Textiles y calzado.

Jabones y detergentes.

Envases o recipientes de cartón, vidrio y plástico.

Papel y cartón.

Utensilios escolares, libros de texto y enciclopedias.

Bienes de Consumo duradero:

Aparatos y accesorios de uso doméstico.

Equipo auxiliar de transporte.

Equipo y accesorios para la prestación de servicios.

Equipo y materiales para la industria eléctrica.

Bienes intermedios:

Productos petroquímicos.

Productos químicos.

Productos minero metalúrgicos.

Materiales para la construcción.

Refractarios y abrasivos industriales.

Industrialización de minerales.

CAPITULO No. 3

Políticas normas y procedimientos del departamento.

Para el logro de los objetivos del departamento, se establecen las siguientes políticas:

3.1.

Políticas Generales.

- Sólo se atenderán a pequeñas y medianas industrias dedicadas a la fabricación de productos básicos, sustitución de importaciones y las que propicien la exportación.
- Las pequeñas y medianas industrias se considerarán de acuerdo a la clasificación establecida por FOGAIN, como sigue:
 - a) Pequeña Industria, la que cuente con un capital contable entre 50 mil y 7 millones de pesos.
 - b) Mediana Industria, la que cuente con un capital contable entre 7 y 60 millones de pesos.
- Se atenderán a pequeñas y medianas industrias susceptibles de desarrollo con el fin de encausarlas hacia las zonas que establece el Plan Nacional de Desarrollo Urbano.
- La canalización de recursos financieros, consistirá en el otorga-

miento de créditos justificados mediante la evaluación de los análisis previamente efectuados.

- Las empresas industriales atendidas en crédito, sólo podrán recibir financiamientos de nuestra institución a través de créditos autorizados por este departamento.
- Es responsabilidad del departamento realizar un seguimiento sobre el aprovechamiento del crédito con el fin de evaluar desviaciones en cuanto a sus objetivos y en su caso corregirlas.
- La asesoría, será siempre un complemento indispensable del crédito y se orientará a asentar las bases administrativas y de planeación financiera para el desarrollo de la clientela del departamento.
- El departamento procurará la difusión de las actividades de apoyo al sector industrial, dentro de los lineamientos y normas que la dirección apruebe.
- La continuidad de la atención a una industria, estará sujeta a que se cumplan los objetivos establecidos para su desarrollo.
- Una vez que se haya logrado el desarrollo estimado de los clientes del departamento, éstos se transferirán a la operación de la sucursal como clientes normales susceptibles de crédito.

N o r m a s .

3.2.

De selección de la clientela.

3.2.1.

Normas de carácter cualitativo:

Se atenderán a las empresas que reúnan las siguientes características:

- a) Cuyos productos sean con poco riesgo de obsolescencia o discontinuidad, de uso constante y creciente, que satisfaga necesidades básicas de consumo o intermedias de transformación, así como la existencia de diversos productos.
- b) Que su clientela sea diversificada y cuenten con un grupo base de clientes con arraigo y solvencia que efectúen compras constantes.
- c) Que los solicitantes conozcan bien su mercado y competencia.
- d) Que su producto esté acreditado en el mercado.
- e) Su desarrollo debe basarse en el crecimiento del mercado en que se encuentra, para evitar una expansión que force la demanda a través de la reducción de precios o aumentando plazas de venta.
- f) Que el giro de la empresa no esté sujeto a restricciones de tipo legal, que puedan limitar su crecimiento.

- g) Que esté debidamente registrada y cuente con todas las autorizaciones necesarias para su funcionamiento.
- h) Que los dueños enfoquen el crecimiento del negocio, con un espíritu empresarial.
- i) Que la empresa, los socios y los principales tengan amplia solvencia moral y de preferencia buenos antecedentes de operación con sus proveedores, acreedores y bancos.
- j) Que la continuidad del negocio y su permanencia se asegure a través de las personas que la manejan, los socios o sucesores.
- k) Que los principales den evidencia de su experiencia en el manejo del negocio, así como su habilidad y conocimientos para desarrollarlo.
- l) Que los principales y socios del negocio, sean receptivos a sugerencias respecto a la operación del mismo y que los objetivos de crecimiento en cuanto a producción, ventas y utilidades sean congruentes con la disponibilidad de recursos y con sus habilidades en la toma de decisiones.
- m) Que se ponga particular atención a la formación de personas preparadas y de confianza que ayuden al empresario en la administración del negocio con el objeto de que en caso necesario puedan suplirlo temporal o definitivamente en sus ausencias.

n) Que la empresa tenga una adecuada ubicación respecto a su clientela actual y potencial, a sus proveedores, a fuentes de mano de obra y servicios.

También es importante que no presenten problemas de contaminación a corto plazo.

ñ) Que los edificios, maquinaria, equipo e instalaciones de la empresa se encuentren en buen estado de conservación y protección.

o) Que la empresa cuente con los servicios internos como diseño, control de calidad, mantenimiento, etc., necesarios para su desarrollo o en su defecto que tenga posibilidades de integrarlos con facilidad en un corto plazo.

p) Que exista seguridad, flexibilidad y calidad en el abastecimiento de los insumos que requiera la empresa.

q) Que las relaciones de la empresa con obreros y empleados sean cordiales.

r) Que la empresa cuente con políticas y planes de desarrollo para lograr sus objetivos.

s) Que los adeudos existentes tengan un carácter transitorio justificable que no pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

3.2.2.

Normas de carácter cuantitativo.

Se atenderá de preferencia a las empresas que reúnan las siguientes características:

- a) La empresa deberá crecer, de acuerdo a su mercado y a sus recursos, un mínimo de 10% anual sostenido en el volumen de unidades vendidas debiendo generar un incremento en sus utilidades más que proporcional.
- b) La estructura de activos de la empresa deberá ser razonable de acuerdo a su giro, de manera que el apoyo financiero que se le otorgue sea para fomentar su crecimiento y no para operaciones especulativas.
- c) Los recursos que maneje la empresa deberán guardar una proporción mínima de uno entre uno, o sea por cada peso propio invertido en el negocio deberá existir no mas de un peso de pasivo, una vez considerado el crédito solicitado. Esta proporción puede ser flexible en aquellos casos en que el negocio reúna características que a juicio del departamento indiquen un potencial de desarrollo fuera de lo común.
- d) El rendimiento de utilidad neta a ventas que registre la empresa deberá ser cuando menos igual al promedio del giro a que se dedique la empresa o poder alcanzarse mediante los financiamientos que se solicitan.

3.3.

De crédito.

El crédito que se otorgue a las empresas deberá observar las siguientes normas:

- a) El criterio básico para el otorgamiento del crédito deberá ser la capacidad de pago de la empresa en adición a la moralidad mercantil de la misma, de los socios o dueños y de los principales.
- b) Las garantías requeridas en respaldo a los créditos concedidos deberán ajustarse a los requerimientos de la ley y las adicionales según el análisis que se realice en cada caso.
- c) Sólo se concederán financiamientos adicionales a los vigentes cuando las necesidades de financiamiento adicional se deriven de incrementos demostrados en los volúmenes de venta de la empresa, superiores a los estimados siempre y cuando dichas ventas adicionales sean a los plazos y precios que normalmente otorga la empresa.
- d) Se podrán también conceder financiamientos adicionales, si habiéndose logrado las condiciones previstas en el estudio de crédito y asesoría la empresa detecta una oportunidad de mercado y presente un proyecto específico de diversificación.
- e) Los créditos preferentes autorizados por el departamento deberán quedar siempre inscritos en primer lugar en el Registro Público de

la Propiedad y del Comercio, así como las garantías que ofrezcan deberán estar libres de gravamen, como lo señala la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

3.4.

De Asesoría.

La asesoría que se proporcione a las empresas deberá considerar los siguientes aspectos:

- a) La asesoría que se de a la clientela deberá ser siempre con carácter de orientación buscando que el cliente sea receptivo a ella.
- b) La asesoría que se proporcione estará enfocada a fortalecer la estructura administrativa y financiera del negocio, con vistas a apoyar su desarrollo futuro.

3.5.

De atención y seguimiento.

La atención y seguimiento a empresas debe orientarse en los siguientes términos:

- a) El seguimiento de las empresas deberá hacerse a través de frecuentes visitas a las mismas y comentarios con socios o con los principales que permitan apreciar el desarrollo logrado y la validez

de la información proporcionada por la empresa.

- b) El seguimiento de la empresa requiere que con periodicidad no mayor de un año, se actualice el estudio cualitativo y cuantitativo del negocio, para evaluar su desarrollo. Deberá darse especial énfasis a detectar los cambios en las expectativas.
- c) Para continuar atendiendo a una empresa, será requisito indispensable el que ésta proporcione la información que el departamento le solicite con la periodicidad que se fije para interiorizarse de la problemática dinámica del negocio y darle un apoyo acorde a sus necesidades.
- d) Serán motivos suficientes para suspender la atención de un cliente, el que destinen los créditos concedidos a usos diferentes a los especificados en su otorgamiento o el manejo inadecuado de sus líneas o cuentas de cheques.
- e) Para continuar atendiendo a una empresa, es necesario que las expectativas de desarrollo se materialicen en un plazo razonable previamente especificado. De no ser así por razones de mercado, de administración o de ineficiencia en la operación, podrá suspenderse el apoyo.

Procedimientos de operación.

En lo que se refiere al método del estudio de crédito se determinó acoplarlo a las características especiales de la pequeña y mediana industria. En este caso el analista deberá aplicar el criterio, tanto para recabar información como para utilizar las herramientas de análisis que sean necesarios para plasmar una situación de la industria en estudio apegada a la realidad.

Lo anterior quiere decir que de no ser necesario llevar a cabo todo el proceso de estudio que se presenta en este proyecto, el analista podrá suprimir los elementos o pasos que considere excesivos, así mismo si advierte la necesidad de utilizar otras herramientas no expuestas, deberá hacer uso de ellas justificando su aplicación.

A continuación presentamos los pasos que secuencialmente llevan a la realización de un estudio de crédito que funcione como un proyecto de desarrollo para las pequeñas y medianas industrias, atendidas por éste departamento.

P A S O S .

- A.- Análisis de la información cualitativa.
- B.- Análisis de la información cuantitativa histórica.
- C.- Determinación de las necesidades crediticias.
- D.- Proyecciones financieras.

E.- Acuerdo y resolución del crédito.

A.- Información cualitativa.

Comprende:

Información previa, perfil de la industria, perfil de los dueños y necesidades de asesoría.

Objetivos:

- Conocer los diversos aspectos, tanto de la industria como de las principales, y como han ido evolucionando hasta llegar a su estado actual.
- Determinar si el cliente es sujeto de crédito.
- Profundizar en la problemática del negocio.
- Detectar las necesidades de asesoría.
- Que sirva como base para desarrollar programas de mejorías administrativas.

B.- Información cuantitativa histórica.

Comprende:

Información legal y financiera, balance comparativo, estado de resultados comparativo, estado de origen y aplicación de recursos y razones financieras históricas.

Objetivos:

- Comprobar la estructura legal y financiera de la industria.
- Analizar en forma profunda la evolución de la situación financiera y su estado actual.
- Sentar las bases para la elaboración de los estados proforma.

C.- Determinación de las necesidades crediticias.

Comprende:

Pronóstico de ventas mensuales, pronóstico de cobranzas mensuales, programa de pago de pasivos mensuales, estimación de costos y gastos, flujo de efectivo.

Objetivo:

- Determinar las necesidades crediticias en base a las ventas mensuales estimadas por el cliente, considerando la materia prima, maquinaria necesaria para la producción, personal necesario, etc.
- Que sirva como base para llevar a cabo la planeación financiera.

D.- Proyecciones financieras.

Comprende:

Programa de pago de pasivos, estimación de costos y gastos, flujo de

efectivo, estado de resultados proforma, balance proforma.

Objetivo:

- Llevar a cabo la planeación financiera en base a las necesidades de la industria, asignando líneas de crédito acordes a las mismas.

E.- Acuerdo y resolución.

Comprende:

Tomar la decisión acerca del estudio de crédito, autorizándolo o declinándolo.

Objetivo:

Que el ejecutivo y los funcionarios determinen de común acuerdo la viabilidad del proyecto de desarrollo de la empresa en cuestión.

3.8.

FORMATOS.

Número y nombre de los formatos que se utilizarán en la elaboración de los estudios de crédito.

F-001	Información Previa.
F-002	Perfil de las Industrias.
F-003	Perfil de los Dueños.
F-004	Necesidades de Asesoría.
F-005	Información Legal y Financiera.
F-006	Balance Comparativo.
F-007	Estado de Resultados Comparativo.
F-008	Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
F-009	Razones Financieras Históricas.
F-010	Pronóstico de Ventas Mensuales.
F-011	Pronóstico de Cobranzas Mensuales.
F-012	Programa de Pago de Pasivos Mensuales.
F-013	Estimación de Costos y Gastos.
F-014	Flujo de Efectivo.
F-015	Estado de Resultados Proforma.
F-016	Balance Proforma.
F-017	Acuerdo y Resolución.
F-018	Control de Clientes.
F-019	Reporte Mensual de Operaciones.
F-020	Reporte Mensual de Cartera Vencida.

NOMBRE DE LA INSTITUCION

Información Previa.

Datos de la empresa

Nombre					
Domicilio Oficinas			Domicilio Planta		
Constituida como		Giro			
Capital Social		Fecha Constitución	Núm. Reg. Fed Causantes	Núm. Reg. Estatal	
Inicial	Actual				
Núm.Lic.Municipal	Núm. Lic.Sanita- ria.	Núm.Fil.IMSS	Núm.Fil.INFONAVIT	Inicio Operación	

Socios Principales

Nombre	Participación	%	Nombre	Participación	%

Administración

Nombre	Edo.Civil	Edad	Nacionalidad	Profesión
Experiencia en la Empresa (años, actividad)				
Experiencia en el ramo (años)				
Nombre	Edo.Civil	Edad	Nacionalidad	Profesión
Experiencia en la Empresa (años, actividad)				
Experiencia en el Ramo (años)				

Inmuebles

<input type="checkbox"/> Propios (Proporcionar datos de inscripción en el Reg.Público de la Propiedad).	<input type="checkbox"/> Rentados \$ _____ Mes(Totales)
---	---

Garantías

Bienes que ofrecen en garantía
Nombre de avales ofrecidos (Dar datos de su patrimonio por separado)

Producción en Pesos y Unidades

Operación	1er Turno			2o. Turno			3er. Turno		
	Obre-ros	Unida-des	Miles \$	Número Obreros	Unida-des	Miles \$	Número Obreros	Unida-des	Miles \$
Capacidad Instalada									
Producción Actual									
Producción esperada con el financiamiento									
Incremento Esperado									

Mano de Obra

Concepto	Cantidad	Es calificada <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Tipo de contrato	Fecha
				Última remisión
Funcionario o ejecutivos		Frecuencia de la capacitación		
Empleados		Quién imparte la capacitación		
Obreros				

Materia Prima

Básica	Nacional	%	Nacional	%

Secundaria	Nacional	%	Nacional	%

Proveedores

Nombre	Domicilio	Compra Mensual	Plazo

Nombre o razón social _____ No. de Control _____

	Factores de Evaluación		
	Desfavorables	Aceptables	Favorables/ Oportunidades
A). MERCADO			
A.1. <u>Producto</u> (se refiere a los principales productos si son varios)			
A.1.a. ¿Es (son) producto(s) de moda o está(n) sujeto(s) a elevado riesgo de obsolescencia?	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
A.1.b. ¿Requiere(n) cumplir especificaciones dimensionales, de acabado, de calidad, etc.?	No y hay competencia <input type="radio"/> Si y no las cumple(n) o las cumple(n) con dificultades <input type="radio"/>	Aplica parcialmente y la empresa cumple <input type="radio"/>	Si, son estrictas y la empresa las cumple <input type="radio"/>
A.1.c. ¿Qué porcentaje representa la materia prima del precio de venta neto en promedio?	Más del 50% <input type="radio"/>	Entre 35% y 50% <input type="radio"/>	Menos del 35% <input type="radio"/>
A.1.d. ¿La presentación es muy importante?	Sí y al (a los) producto(s) le(s) falta presentación y ésta no puede mejorarse fácilmente por razones técnicas. <input type="radio"/>	No <input type="radio"/> Sí y el (los) producto(s) están bien presentados. <input type="radio"/>	Sí y al (a los) producto(s) le(s) falta presentación, pero ésta puede mejorarse sustancialmente con relativa facilidad. <input type="radio"/>
A.1.e. El producto mismo o aquéllos que con él se fabrican:	Se consumen o sirven a segmentos de población reducidos o en áreas geográficas muy limitadas. <input type="radio"/>	Situación intermedia. <input type="radio"/>	Se consumen tradicionalmente o sirven a sectores amplios de la población. <input type="radio"/> Se consumen en sectores medios con poder de compra. <input type="radio"/>
A.1.f. ¿La venta se concentra en pocos meses.	Sí, en 4 o menos. <input type="radio"/>	Sí, entre 5 y 8. <input type="radio"/>	No, se vende todo el año. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
A.1.g. ¿El (los) producto(s) es (son) perecedero(s) o su jeto(s) a fuerte deterioro potencial?	Sí, todos o parte importante (más del 20%) y/o la protección es relativa en empaque o manejo. <input type="radio"/>	Una parte pequeña (20% o menos y/o la producción es cuidadosa en empaque y manejo. <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
A.1.h. ¿Hay riesgos serios de sustitución por otros productos o sistemas?	Sí. <input type="radio"/>	Difícilmente. <input type="radio"/>	No, en lo previsible. <input type="radio"/>
A.1.i. ¿La empresa está sujeta a controles de precios?	Sí, en los productos que generan 60% o más de la venta. <input type="radio"/>	Sí, en productos que generan menos del 60% de la venta. <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
A.1.j. ¿El crecimiento del mercado del (de los) producto(s) es... (No confundir con el crecimiento de las ventas de la empresa).	Aprox. 5% anual <input type="radio"/>	Entre 5% y 25% anual. <input type="radio"/>	Mayor al 15% anual. <input type="radio"/>
A.2. Clientela.			
A.2.a. Diversificación de la clientela.	Excesivamente concentrada o excesivamente diversificada. <input type="radio"/>	Razonablemente diversificada. <input type="radio"/>	Bien diversificada. <input type="radio"/>
A.2.b. ¿La clientela principal (60% o más de la venta) está sujeta a control de precios?	Sí. <input type="radio"/>	Parcialmente. <input type="radio"/>	No. <input type="radio"/>
A.2.c. Considerando costo de Flete, necesidades de atención, la distancia a la clientela nacional, actual, más importantes es...	Excesiva <input type="radio"/>	Razonable <input type="radio"/>	Corta <input type="radio"/>
A.2.d. Considerando costo de flete, necesidades de atención y facilidad de comunicación, la distancia a la clientela nacional potencial más atractiva es...	Excesiva <input type="radio"/>	Razonable <input type="radio"/>	Corta <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVÓRABLES/ OPORTUNIDADES
A.2.e. ¿Las compras de su clientela principal son repetitivas, continuas?	No; rara vez se repite una operación con el mismo cliente. <input type="radio"/>	Hay frecuentes repeticiones de la clientela. <input type="radio"/>	Sí <input type="radio"/>
A.2.f. La solvencia y arraigo de la clientela principal es...	Bajo. <input type="radio"/>	Mezclado con preponderancia favorable. <input type="radio"/>	Favorable. <input type="radio"/>
A.3. Comercialización.			
A.3.a. Las ventas al usuario final en su mayoría son... (intermediación).	Por intermediarios y éstos elevan el precio en 40% o más. <input type="radio"/>	Por intermediarios y éstos elevan el precio entre 20% y 40%. <input type="radio"/>	Por intermediarios y éstos elevan el precio menos de 20%. <input type="radio"/> Ventas directas. <input type="radio"/>
A.3.b. ¿Quién influye en la fijación del precio y las condiciones de venta?	El cliente. <input type="radio"/>	El mercado. <input type="radio"/>	El productor. <input type="radio"/>
A.3.c. Para surtir a la clientela.	Se requieren inventarios de productos terminado de más de 3 meses de venta. <input type="radio"/>	Se requieren inventarios de producto terminado de 1-3 meses de venta. <input type="radio"/>	Se surte bajo pedido. <input type="radio"/>
A.3.d. ¿Se requiere dar servicio técnico, promocional u otro tipo de apoyos a la clientela para asegurar la venta?	Sí y la empresa no los provee o lo hace deficientemente. <input type="radio"/>	No, no se requieren. <input type="radio"/>	Sí y la empresa los provee adecuadamente. <input type="radio"/>
A.4. Participación en el mercado y competencia.			
A.4.a. La participación de la empresa en el mercado nacional es:	Mayor al 30% <input type="radio"/>	Entre 15% y 30% <input type="radio"/>	Menos del 15% <input type="radio"/>
A.4.b. La competencia actual es...	Nula. <input type="radio"/> Fuerte y agresiva. <input type="radio"/>	Media. <input type="radio"/>	Escasa y deficiente. <input type="radio"/> Fuerte pero pasiva. <input type="radio"/>
A.4.c. Para entrar al mercado, la competencia potencial requeriría...	Poco esfuerzo y lo atractivo del mercado hace factible su aparición. <input type="radio"/>	No implica. <input type="radio"/> Situación intermedia. <input type="radio"/>	Mucho esfuerzo para entrar (por razones de tecnología, inversión, acreditación del producto, etc.) <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
A.4.d. La acreditación del producto en el mercado.	Es importante, cuesta trabajo y el (los) producto(s) no está(n) acreditado(s) <input type="radio"/>	No es importante. <input type="radio"/>	Es importante, cuesta trabajo y el (los) producto(s) si está(n) acreditado(s). <input type="radio"/>
A.4.e. Para crecer según lo planeado, la empresa requerirá...	Disminuir sus precios 5% o más y/o Ampliar sus plazos a clientes en 50% o más. <input type="radio"/>	Disminuir sus precios menos de 5%, o <input type="radio"/> Ampliar sus plazos de cobro en menos del 50%. <input type="radio"/>	Mantener sus precios y plazos con la clientela actual y potencial. <input type="radio"/>
A.5. Medio Ambiente.			
A.5.a. ¿Existen restricciones legales o políticas para la actividad de la empresa?	Sí, y ponen en peligro su supervivencia o limitan seriamente su desarrollo. <input type="radio"/>	No, pero pueden darse en el futuro limitando el crecimiento de la empresa. <input type="radio"/>	No y no se prevén <input type="radio"/>
A.5.b. ¿La actividad tiene tradición en la zona?	No, y la experiencia de negocios similares es desfavorable. <input type="radio"/>	No, pero no se prevén problemas. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
A.5.c. ¿La actividad es mal vista en la localidad.	Sí y pueden surgir problemas serios. <input type="radio"/>	No. <input type="radio"/>	No. <input type="radio"/>
B). EMPRESA.			
B.1.a. ¿La empresa está debidamente registrada y cuenta con los permisos necesarios para operar?	No. <input type="radio"/>	Están en trámite. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.1.b. ¿Las facultades de los dueños (socios) y de los principales están definidas?	En forma poco clara o conflictiva. <input type="radio"/>	Razonablemente, con acuerdos verbales en algunas áreas. <input type="radio"/>	Sí, claramente y por escrito. <input type="radio"/>
B.1.c. ¿Está definido y aceptado quién toma las decisiones y quién da órdenes en la empresa?	No suficientemente, hay confusión. <input type="radio"/>	Razonablemente; hay pocos conflictos o dudas y se resuelven fácilmente. <input type="radio"/>	Sí, claramente. <input type="radio"/>
B.1.d. En caso de sociedad, ¿su objeto y los estatutos permiten un crecimiento sano y controlado?	No. <input type="radio"/>	No aplica. <input type="radio"/> Razonablemente, sin limitaciones críticas. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.2. <u>Dueños</u> (equivale a socios en su caso)			
B.2.a. La actitud del (de los) dueño(s) hacia la empresa es:	Buscando beneficios a corto plazo. <input type="radio"/> Con enfoque conflictivos respecto al negocio. <input type="radio"/>	Participa(n) escasamente pero sin interferir en la buena marcha del negocio. <input type="radio"/>	Con espíritu empresarial, participando en forma armónica y con conocimiento de causa. <input type="radio"/>
B.2.b. Solvencia moral y económica.	Con reserva en lo moral. <input type="radio"/> Limitado(s) en lo(s) económico. <input type="radio"/>	Solvencia moral de todos; solvencia económica limitada. <input type="radio"/>	Amplia solvencia moral y razonable solvencia económica de todos. <input type="radio"/>
B.2.c. ¿Habría continuidad en el negocio si el dueño o alguno de los dueños muere o se retira?	No. <input type="radio"/>	Muy probablemente sí. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.3. <u>Principales.</u>			
B.3.a. ¿Tiene(n) experiencia en el ramo?	No lo desconocen <input type="radio"/>	Tienen experiencia en ramos similares y tienen un año o más en el negocio manejándolo con éxito.	Sí, amplia y en todos los aspectos del negocio. <input type="radio"/>
B.3.b. ¿Cree que su empresa podría crecer al doble en un año? (objetividad).	Sí, fácilmente <input type="radio"/>	Quizá, pero con problemas. <input type="radio"/> Quizá, siempre y cuando... <input type="radio"/>	Sería irreal por los problemas que habría que enfrentar y resolver. <input type="radio"/>
B.3.c. ¿Aceptaría que un experto analizara su negocio para sugerir mejoras si el costo del estudio fuera la utilidad de un mes? (Receptividad).	No. <input type="radio"/>	Sí, aunque no creo que se enseñara nada. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/> Sí, siempre y cuando fueran sugerencias prácticas.
B.3.d. Sus precios y condiciones de venta con respecto a la competencia son... (habilidad comercial).	Precios menores y/o plazos mayores y/o plazos menores pero con descuentos superiores al 3% por pronto pago. <input type="radio"/>	Iguales. <input type="radio"/>	Precios mayores y/o plazos menores sin descuentos excesivos por pronto pago. (menos de 3%). <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.3.e. Si un cliente nuevo le pidiera el equivalente del 20% de su venta mensual normal en un solo pedido a surtir en 30 días ¿Qué haría usted? (Coordinación).	Respuesta confusa o inconsistente. <input type="radio"/>	Respuesta aproximada, sin detalles. <input type="radio"/> No lo aceptaría <input type="radio"/> Lo aceptaría sólo fuera de temporada con idea razonable de las acciones a seguir. <input type="radio"/>	Respuesta concisa, con idea clara de la secuencia de actividades a realizar para lograrlo (Puede condicionarse a que sea fuera de temporada). <input type="radio"/>
B.3.f. Dénos una descripción detallada de sus procesos productivos y los materiales que se usan. (Conocimiento de sus procesos).	La descripción es confusa. <input type="radio"/>	Descripción completa, pero sin detalles o recurriendo a terceros. <input type="radio"/>	Descripción clara, completa, concisa. <input type="radio"/>
B.3.g. ¿Quién vigila el negocio cuando usted(es) no está(n) y qué tan bien lo hace(n). (Segundas manos, delegación).	No hay nadie o hay alguien pero lo hace muy mal. <input type="radio"/>	Hay un responsable y lo hace razonablemente bien tendiendo a mejorar. <input type="radio"/>	Hay un responsable y lo hace bien, sabiendo qué decisiones puede tomar y cuáles no. <input type="radio"/>
B.3.h. La edad del principal es...	50 años o más sin quién lo suceda en el negocio. <input type="radio"/> Menos de 30 años. <input type="radio"/> Cualquier edad con mala salud. <input type="radio"/>	40 a 50 años con buena salud. <input type="radio"/> 50 años o más, pero tiene quién lo suceda en el negocio. <input type="radio"/>	30 a 40 años con buena salud. <input type="radio"/>
B.3.i. ¿A qué porcentaje de eficiencia cree que trabaja su personal? (Habilidad de manejo de personal).	del 90% al 100%. <input type="radio"/> Al 60% o menos. <input type="radio"/>	Entre el 60% y el 75%. <input type="radio"/>	Entre el 75% y el 90%. <input type="radio"/>
B.3.j. Suponiendo que su(s) producto(s) ya no se vendiera(n) ¿Iniciaría la fabricación de otro(s) si se pudieran utilizar sus mismas instalaciones como están o con pequeñas modificaciones? (Resistencia al cambio, mentalidad de empresario).	No, cerraría o vendería las instalaciones. <input type="radio"/> Mis instalaciones son demasiado especializadas; no se me ocurre alternativa. <input type="radio"/>	Tendría que pensarlo. <input type="radio"/> Mis instalaciones son demasiado especializadas; pero buscaría alguna alternativa. <input type="radio"/>	Sí, (con idea aproximada de qué producto fabricaría). <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.3.k. De 50 horas de trabajo a la semana, ¿cuántas destina a visitar clientes y proveedores? (En forma proporcional si son varios principales) (Atención al negocio).	Aproximadamente 25 hs. (50%). <input type="radio"/> 5 horas (10%) o menos. <input type="radio"/>	Entre 15 y 25 horas (30% - 50%). <input type="radio"/> Entre 5 y 10 horas (10% - 20%) <input type="radio"/>	Aproximadamente 15 horas (30%). <input type="radio"/>
B.3.l. ¿Cómo piensa(n) ganarle mercado a su competencia? (Agresividad, planeación, visión).	Ideas confusas, poco interés. <input type="radio"/> Desconocimiento de la competencia. <input type="radio"/> Bajando precios o aumentando plazos. <input type="radio"/>	Ideas escasas, pero realistas <input type="radio"/> No aplica <input type="radio"/>	Ideas claras, realistas y agresivas sin énfasis en bajar precios o aumentar plazos. <input type="radio"/>
B.3.m. ¿Cuánto cree(n) que podría crecer su empresa en 3 años? (Ambición razonable).	Al triple o más <input type="radio"/> 30% o menos sobre lo actual <input type="radio"/>	Entre el doble y el triple. <input type="radio"/> Entre 30% y 50% más de los actual. <input type="radio"/>	Entre 50% y 100% más de lo actual. <input type="radio"/>
B.3.n. ¿Cuándo piensa(n) empezar a retirar utilidades del negocio?	Ya se están retirando en forma continua. <input type="radio"/> A un año o menos. <input type="radio"/> Nunca. <input type="radio"/>	Entre 1 y 3 años. <input type="radio"/> Se retiran esporádicamente. <input type="radio"/>	En unos 3 años. <input type="radio"/>
B.3.ñ. ¿Qué ideas ha(n) tenido recientemente para mejorar los resultados del negocio y cuáles se han puesto en práctica? (Orientación a la acción).	Ninguna. <input type="radio"/> Ha habido varias ideas pero no se han puesto en práctica o no han funcionado. <input type="radio"/>	Hay ideas específicas en proceso de realizarse. <input type="radio"/>	Ha habido ideas concretas que han dado resultados satisfactorios (comprobar). <input type="radio"/>
B.4. <u>Ubicación.</u>			
B.4.a. ¿La distancia a los proveedores encarece su materia prima por concepto de fletes, necesidad de inventarios elevados o de pagar de contado sin beneficio en precio, en relación a la competencia?	Sí. <input type="radio"/>	No significativamente (Menos de 1%). <input type="radio"/>	No. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.4.b. ¿La localidad cuenta con la mano de obra que la empresa necesita?	Es escasa y/o requiere adiestramiento prolongado. <input type="radio"/>	Sí, pero con ciertas necesidades de capacitación o adiestramiento. <input type="radio"/>	Sí, en abundancia y capacitada. <input type="radio"/>
B.4.c. ¿La localidad donde está ubicada la empresa cuenta con todos los servicios que ésta requiere (agua, energía, suministro de combustible, drenaje, medios de comunicación, etc.)?	No. <input type="radio"/> Sí, pero con serias limitaciones o irregularidades. <input type="radio"/>	Sí, con pequeñas limitaciones o irregularidades que no entorpecen la buena marcha del negocio. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.4.d. ¿Las características urbanas del área donde está la empresa son las adecuadas para el giro de ésta?	No, por ser el área excesivamente urbana. <input type="radio"/>	Sí, aunque hay riesgos potenciales de que el desarrollo urbano interfiera con la operación de la empresa. <input type="radio"/>	Sí, en lo previsible. <input type="radio"/>
B.5. Terreno y edificios.			
B.5.a. ¿El tamaño del terreno es adecuado a las necesidades de la empresa?	No, es pequeño y permite crecimiento. <input type="radio"/> No, es excesivamente grande. <input type="radio"/>	Permite el crecimiento previsible en 3-5 años. <input type="radio"/> No aplica por ser rentado. <input type="radio"/>	Permite el crecimiento previsible de 5-7 años. <input type="radio"/>
B.5.b. ¿El edificio es adecuado a las necesidades de la empresa?	No, no permite ya crecimiento. <input type="radio"/> Es excesivamente grande. <input type="radio"/>	Absorbe las necesidades de crecimiento de la empresa al doble de sus ventas con inversiones mínimas y al triple con inversiones pequeñas (6 meses o menos de las utilidades actuales). <input type="radio"/> No aplica por ser rentado. <input type="radio"/>	Permite crecer a la empresa al doble sin inversiones y al triple con inversiones mínimas (3 meses o menos de utilidades). <input type="radio"/>
B.5.c. Si el terreno y/o edificios son rentados:	Hay riesgo de tener que dejarlos en 3 años o menos por desalojo o insuficiencia y las instalaciones o el cambio son costosos (utilidades de 3 meses o más). <input type="radio"/>	Aunque hay riesgo de tener que dejarlo en 3 años o menos, las instalaciones y el cambio no serían muy costosos (menos de 3 meses de utilidades); es adecuado en tanto. <input type="radio"/>	Hay contratos que permiten a la empresa permanecer 5 años o más en el lugar y éste le permite crecer entre el doble y el triple. <input type="radio"/>
	- 64 -		

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.6. <u>Maquinaria y equipo.</u>			
B.6.a. ¿La maquinaria y equipo con que cuentan son los adecuados y necesarios para su actividad?	Sí, pero están en muy mal estado de conservación. <input type="radio"/> No son los adecuados por diseño, rapidez, precisión o flexibilidad. <input type="radio"/> Están técnicamente obsoletos. <input type="radio"/>	Razonablemente, con algunos inconvenientes o desventajas en diseño, rapidez, precisión o flexibilidad. <input type="radio"/>	Sí, son modernos y están en buen estado de conservación. <input type="radio"/>
B.6.b. ¿La disposición de la maquinaria y equipo permite un flujo lógico de la producción?	No. <input type="radio"/>	Sí, con algunos cuellos de botella. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.6.c. Los activos fijos se están usando.	Al 60% o menos en un turno por falta de demanda. <input type="radio"/> 60% o menos en uno o dos turnos por falta frecuente de personal (número o calificación). <input type="radio"/>	Entre 60% - 85% <input type="radio"/>	Al 85% o más en dos o tres turnos por la gran demanda del producto. <input type="radio"/> Al 70% o menos en uno o dos turnos por falta de material. <input type="radio"/>
B.6.d. Los cuellos de botella en el proceso.	Son numerosos y su corrección requeriría inversiones o modificaciones en las operaciones sustanciales. <input type="radio"/>	Son pocos, no son críticos y pueden ser eliminados con relativa facilidad. <input type="radio"/>	No existen o son esporádicos sin afectar la buena operación del negocio. <input type="radio"/>
B.6.e. Flexibilidad en la producción	El equipo sólo permite fabricar lotes grandes y/o poca variedad de productos y/o los cambios de productos son tardados, costosos o difíciles. <input type="radio"/>	El equipo permite cierta elasticidad en los volúmenes producidos, una variedad limitada de productos y los cambios no son excesivamente lentos ni costosos. <input type="radio"/>	El equipo permite volúmenes variables de producción, variedad de productos y los cambios son fáciles y económicos. <input type="radio"/>
B.6.f. Para aumentar la <u>capacidad de producción</u> en un 25%, con los turnos actuales, se requeriría: (No confundir con nivel de producción).	Una inversión del 50% o más del valor de los activos totales. <input type="radio"/>	Una inversión entre 20% y 50% del valor de los activos fijos actuales. <input type="radio"/>	Una inversión del 20% o menos del valor de los activos fijos actuales. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.7. Instalaciones (eléctricidad, agua, aire, drenaje, etc.).			
B.7.a. ¿Las instalaciones son las adecuadas a las necesidades de la empresa?	No. <input type="radio"/> Sí, pero están mal conservadas y su reparación es costosa (tres meses de utilidades o más). <input type="radio"/>	Sí, son adecuadas pero requerirían algunas mejoras <input type="radio"/>	Sí y están bien conservadas. <input type="radio"/>
B.7.b. ¿Las instalaciones permiten incrementar la capacidad de producción de la empresa en 20% o más?	No y no es posible ampliarlas por razones físicas o legales, o la inversión necesaria es elevada (4 meses de utilidades o más) <input type="radio"/>	Se requerirán ciertos gastos menores a la utilidad de 4 meses. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.7.c. ¿Las instalaciones cuentan con los sistemas de protección adecuados? (Protección contra rayos, incendios, fugas, inundaciones, sobrecargas eléctricas, etc.).	No y es difícil físicamente de hacerlo o muy costoso (3 meses de utilidades o más). <input type="radio"/>	Sí, pero son insuficientes aunque el costo de adecuarlas no excede de 3 meses de utilidades. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.8. Equipo de transporte.			
B.8.a. ¿Se justifica tener equipo propio de transporte?	No y lo tiene. <input type="radio"/> Sí se justifica pero está excedido en número o capacidad. <input type="radio"/>	Sí y lo tiene pero está algo deteriorado. <input type="radio"/>	No y no lo tiene <input type="radio"/> Sí y no lo tiene. <input type="radio"/> Sí y lo tiene y está en buen estado. <input type="radio"/> Sí y lo tiene pero requiere aumentarlo o sustituirlo. <input type="radio"/>
B.9. Herramental.			
B.9.a. Para que la fabricación del producto se requiere herramental (moldes, cortadores, dados, troqueles, plantillas, etc.) muy especializado y/o costoso, para asegurar la buena calidad del producto?	Sí y la empresa lo tiene pero no se usa debidamente por falta de capacidad técnica o interés. <input type="radio"/>	No. <input type="radio"/>	Sí y lo tiene y está bien empleado. <input type="radio"/> Sí y no lo tiene o está muy deteriorado, pero lo saben usar bien. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLE	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.10 Servicios Internos.			
B.10.a. ¿La empresa requiere servicios especializados de control de calidad, ingeniería, diseño y mantenimiento y al tenerlos representaría frente a la competencia una ventaja?	Sí y la empresa no cuenta con ellos por falta de interés o capacidad para usarlos. <input type="radio"/>	Sí y los recibe por contrato. <input type="radio"/> No los requiere. <input type="radio"/>	Sí y los tiene <input type="radio"/> Sí, pero le falta equipo teniendo capacidad técnica para aprovecharlo. <input type="radio"/>
B.10.b. ¿Existen medidas de seguridad para proteger los bienes y la tecnología de la empresa controlar el acceso de personas extrañas durante el día y la noche?	No. <input type="radio"/>	Sí pero en forma rudimentaria y/o sólo ciertas horas. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.10.c. ¿Los almacenes están aislados con divisiones y se controlan entradas y salidas de materiales y productos?	No. <input type="radio"/>	Parcialmente; el control es incompleto. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.11. Tecnología.			
B.11.a. ¿Respecto a la tecnología que se usa?	Se pagan regalías altas. <input type="radio"/>	Es del dominio público. <input type="radio"/>	Es propia. <input type="radio"/>
B.12. Insumos.			
B.12.a. Facilidad de abastecimiento.	Situación monopólica de los proveedores (o de alguno crítico) y/o incertidumbre en entregas. <input type="radio"/> Dificultades especiales en manejo, empaque o transporte. <input type="radio"/>	Situación intermedia. <input type="radio"/>	Proveedores diversificados: fácil disponibilidad, manejo, empaque y transporte. <input type="radio"/>
B.12.b. Calidad de los insumos principales o críticos (indicar la situación del más desfavorable).	Calidad incierta o pobre o fuerte tendencia a ello. <input type="radio"/>	Situación intermedia. <input type="radio"/>	Calidad adecuada y consistente. <input type="radio"/>
B.12.c. Escalas de compra de los principales insumos.	Requiere comprar en volumen elevado sin ningún beneficio. <input type="radio"/>	No hay mínimos <input type="radio"/>	Hay ventajas considerables en hacer compras de volumen. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.13. Mano de obra.			
B.13.a. ¿Qué sistema sigue cuando va a contratar personal?	Se selecciona en base a lo que el solicitante dice. <input type="radio"/> No se verifica el estado de salud del solicitante. <input type="radio"/>	Se piden y verifican parcialmente los antecedentes personales y de trabajo. <input type="radio"/> Se toma a prueba verificando estado de salud. <input type="radio"/>	Se piden y verifican antecedentes personales y de trabajo, se comprueba el estado de salud del solicitante y se hacen pruebas de capacitación para el puesto. <input type="radio"/>
B.13.b. ¿Tiene el o alguno de los principales conocimientos de legislación laboral, o cuentan con asesoría al respecto?	No. <input type="radio"/>	Parcial. <input type="radio"/>	Sí. <input type="radio"/>
B.13.c. ¿Está organizada su mano de obra en algún sindicato?	No está sindicalizada y es muy agresiva. <input type="radio"/> Sí, pero el sindicato es muy exigente/intransigente. <input type="radio"/>	No, pero el personal es razonable. <input type="radio"/>	Sí y el sindicato es razonable. <input type="radio"/>
B.13.d. ¿Cómo controlan entradas y salidas de su personal?	Sólo visualmente <input type="radio"/> No hay señales para entradas, salidas, descansos y cambios de turno. <input type="radio"/>	Hay controles y sistemas de señales horarios rudimentarios. <input type="radio"/>	Cuenta con tarjetas y reloj marcador y hay señales para entradas, salidas, descansos y cambios de turno. <input type="radio"/>
B.13.e. ¿Qué porcentaje de tiempos muertos tiene su personal obrero?	Más del 12% por falta de demanda del producto o por programación deficiente de producción. <input type="radio"/>	Entre 5% y 12%. <input type="radio"/>	5% o menos. <input type="radio"/>
B.13.f. ¿Bajo qué bases estima los tiempos muertos de su personal obrero?	Pura intuición. <input type="radio"/>	Bases aproximadas. <input type="radio"/>	Bases específicas y concretas. <input type="radio"/>
B.13.g. ¿Sabe cuántos pesos de venta debe obtener por cada obrero?	No tiene idea y no le parece interesante. <input type="radio"/>	No, pero le parece ahora importante saberlo. <input type="radio"/>	Sí y tiene la cifra. <input type="radio"/>
	- 6B -		

	DESFAVORABLES		ACEPTABLES		FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.13.h. ¿Cuántos obreros y empleados se han ido en los últimos 6 meses y que han sido reemplazados?	20% o más. <input type="radio"/>		10% - 20%. <input type="radio"/>		0 - 10%. <input type="radio"/>
B.13.i. ¿Existe un programa definido de incentivos al personal? (Verificar).	No. <input type="radio"/> Sí, pero no es efectivo. <input type="radio"/>		Es variable. <input type="radio"/>		Sí. <input type="radio"/>
B.13.j. ¿Se cuenta con equipo e instalaciones para protección del personal?	No. <input type="radio"/>		Sí, pero son negligentes en su uso. <input type="radio"/> No se requiere. <input type="radio"/>		Sí y se usa debidamente. <input type="radio"/>
B.13.k. ¿Está inscrito el personal en los sistemas de seguridad social?	Menos de las 2/3 partes. <input type="radio"/>		Más de las 2/3 partes sin estar todos. <input type="radio"/>		Sí, todos. <input type="radio"/>
B.13.l. ¿Existe algún personal clave cuya ausencia ponga en peligro la producción?	Sí y no podría sustituirse fácilmente. <input type="radio"/>		Sí, pero podría cubrirse temporalmente con personal semi-capacitado. <input type="radio"/>		No, porque el personal puede intercambiarse. <input type="radio"/>
B.14. <u>Mantenimiento de maquinaria, equipo e instalaciones.</u>					
B.14.a. Exigencias y cumplimiento de mantenimiento.	Sólo se hace mantenimiento correctivo. <input type="radio"/> El mantenimiento debe ser frecuente y no se hace. <input type="radio"/>		Se vigila el estado de los activos fijos y se hace algo de mantenimiento preventivo. <input type="radio"/>		Se hace un correcto mantenimiento preventivo. <input type="radio"/>
B.15. <u>Contaminación.</u>					
B.15.a. Problemas de contaminación (ruidos, humos, gases, polvos, residuos, color, etc).	La empresa tiene problemas de contaminación graves y costosos o difíciles de corregir. <input type="radio"/> No tiene problemas actuales, pero hay problemas potenciales graves. <input type="radio"/>		No hay problemas serios inmediatos. <input type="radio"/>		La empresa no tiene ni se prevén problemas por la zona en que está y/o el equipo con que cuenta. <input type="radio"/>

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.16. <u>Administración.</u>			
B.16.a. ¿Cuánto quiere que gane su negocio el próximo año o los siguientes 12 meses.	<p>Posición conformista de supervivencia familiar. <input type="radio"/></p> <p>Sólo piensa en términos de beneficio social. <input type="radio"/></p> <p>Ideas muy ambiguas o exageradas (+ 30%) sobre niveles de utilidad. <input type="radio"/></p>	Ideas aproximadas. <input type="radio"/>	Ideas concretas expresadas en porcentajes de ventas o sobre inversión o en una cifra de dinero y razonables. <input type="radio"/>
B.16.b. ¿Qué cosas necesita hacer para lograr el nivel de utilidades que planea para el año que entra? (estrategias).	<p>No tiene idea. <input type="radio"/></p> <p>Enfasis excesivo en que lo único que requiere es financiamiento. <input type="radio"/></p>	Ideas parciales; énfasis en que lo que requiere es financiamiento. <input type="radio"/>	<p>Ideas claras y acciones específicas. <input type="radio"/></p> <p>(Necesito revisar las condiciones de venta; nuevos productos, selección de nueva clientela, niveles de inventario, inversiones en activos fijos, lograr más crédito con proveedores aportar más dinero al negocio, reducir costos, etc.). <input type="radio"/></p>
B.16.c. ¿Qué registros se llevan de manera sistemática?	<p>Falta cualquiera de los siguientes registros. <input type="radio"/></p> <p>Ventas Compras Cuentas por cobrar y Rayas. <input type="radio"/></p>	Situación Intermedia. <input type="radio"/>	Registros completos de todas las operaciones del negocio. <input type="radio"/>
B.16.d. ¿Lleva controles de las operaciones del negocio? (la persona entrevistadora debe verificar que el control se realice).	<p>Falta cualquiera de los siguientes: Cobranzas y depósitos bancarios. Almacenes (recepción de mercancías y salidas). Pagos en general. Gastos del negocio. <input type="radio"/></p>	Se lleva control personal de cobranzas, de depósitos bancarios, de almacenes (recepción de mercancías y salidas), de pagos en general y de los gastos del negocio. <input type="radio"/>	Se lleva control de cobranzas y depósitos bancarios, de almacenes (recepción y salidas) de pagos en general y de los gastos del negocio en forma sistemática y con constancias escritas. <input type="radio"/>
	- 70 -		

	DESFAVORABLES	ACEPTABLES	FAVORABLES/ OPORTUNIDADES
B.16.e. ¿Cuánto le debe al gobierno (impuestos, cooperaciones, gastos de seguridad social)?	<p>Dice que no le debe nada pero no tiene comprobantes. <input type="radio"/></p> <p>No conoce bien todas sus obligaciones. <input type="radio"/></p> <p>Está consciente de sus adeudos, pero no le interesa acorrientearse. <input type="radio"/></p>	<p>Está al corriente oficialmente, (con comprobantes). <input type="radio"/></p>	<p>Está consciente de sus adeudos y está dispuesto a acorrientearse. <input type="radio"/></p>
B.16.f. ¿Cuál es normalmente su mayor preocupación en el negocio? (Equilibrio del ciclo de operación; producción, ventas, cobranzas).	<p>Sólo vender o sólo producir. <input type="radio"/></p> <p>Pagar la raya. <input type="radio"/></p>		<p>Cubrir sus compromisos. <input type="radio"/></p> <p>Equilibrar producción, ventas y cobranzas. <input type="radio"/></p>
B.16.g. ¿Hay antecedente del grado de cumplimiento de las obligaciones de la empresa?	<p>No hay antecedentes. <input type="radio"/></p> <p>Sí y son malos. <input type="radio"/></p>	<p>Ha tenido irregularidades en sus pagos por causas fuera de su control (no incluye fallas administrativas) <input type="radio"/></p>	<p>Hay buenos antecedentes y referencias. <input type="radio"/></p>
B.16.h. ¿Hay antecedentes de la forma en que el o los principales cumplen sus obligaciones personales?	<p>Sí y son malos. <input type="radio"/></p> <p>No hay antecedentes. <input type="radio"/></p> <p>No hay malos antecedentes pero el o los principales son dispendiosos. <input type="radio"/></p>	<p>No hay malos antecedentes y su estilo de vida es razonable. <input type="radio"/></p>	<p>Sí y son buenos. <input type="radio"/></p>
B.16.i. ¿Existe una definición de funciones de las personas que laboran en el negocio? (Producción, ventas y administración).	<p>No. <input type="radio"/></p>	<p>Razonable, aunque hay algunas confusiones. <input type="radio"/></p>	<p>Sí en forma clara y aceptada por todos. <input type="radio"/></p>
B.16.j. ¿Los datos contables (o que se registran) son verídicos, completos, consistentes y de acuerdo a principios aceptados, y se utilizan para dirigir la empresa. (Herramientas administrativas).	<p>No. <input type="radio"/></p> <p>Sí, pero el principal no los utiliza. <input type="radio"/></p>	<p>No son completas, pero el principal los utiliza para su planeación. <input type="radio"/></p>	<p>Sí y el principal los utiliza para su planeación. <input type="radio"/></p>

Nombre de la Institución.				Perfil de dueños.			
Nombre y Apellidos.				Estado Civil		Fecha Nacimie.	
Nombre del conyuge		Edad	Núm.de de pendient.	Edades de los hijos		<input type="checkbox"/> Sociedad Conyugal	<input type="checkbox"/> Separación de bienes
Residencia.							
Domicilio actual						Tiempo de resi- dir Años	
Domicilio anterior						Tiempo de resi- dir Años	
Antigüedad en local Años	Rentas,Hipote- ca,Mensual	MAS	Total gastos fami- liares mensual		Monto total hipo- teca	Saldo Actual	
Estudios							
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Vocacional <input type="checkbox"/> Profesional:							
Otros estudios							
Experiencia							
Experiencia en esta empresa 1.-						Duración Años	
En otra empresa (Razón Social) 2.-				Como	<input type="checkbox"/> Propieta- rio	<input type="checkbox"/> Principal	Duración Años
Domicilio							
Motivo de separación							
Como empleado en: 3.-				Encargado de:			
Motivo de separación							
Cliente del Banco desde:		Sucursal		Promotor			

Necesidades de Asesoría

Nombre Institución

Ejecutivo de desarrollo	Núm.Revisión	Fecha Revisión	Núm.Con-trol	Día	Mes	Año
-------------------------	--------------	----------------	--------------	-----	-----	-----

Nombre de la empresa	Giro
Domicilio oficinas	Domicilio planta

Producto

Diversidad, calidad, presentación, cambios a productos actuales, desarrollo de nuevos productos.

Cliente la

Diversificación, selección.

Comercialización

Canales, fijación de precios, política de ventas, sistemas de crédito, ventas.

Mercado

Investigación del Mercado y la competencia.

Medio Ambiente

Aspectos Legales Internos

Forma de constitución, objeto, estatutos, decisiones.

Socios

Control, participación en la administración.

Principales

Actitud, capacitación

Ubicación

Peligros potenciales.

Terrenos y Edificios

Optimización, riesgos, peligros, potenciales.

Nombre de la Institución. Información Legal.	Información Legal y Financiera.		
<input type="radio"/> Acta constitutiva con datos de inscripción en el Reg.Público de la Propiedad. <input type="radio"/> Acta último aumento capital social con datos de inscripción en el Reg.Público de la Prop. <input type="radio"/> Poderes con datos de inscripción en el Reg.Público de la Propiedad (R.P.P.). <input type="radio"/> Bienes inmuebles del negocio y personales (Ubicación y datos de inscripción en el R.P.P.) <input type="radio"/> Copia de contratos (de crédito, compra-venta, tecnología, arrendamiento, etc...).			
Información Financiera.			
<input type="radio"/> Edos.Financieros de los últimos 3 ejercicios (El mas reciente con antigüedad no mayor a 3 meses) <input type="radio"/> Pronóstico de ventas por mes para los siguientes doce meses (en unidades y pesos). <input type="radio"/> Estado de no adeudo con el I.M.S.S. <input type="radio"/> Carta del cliente de solicitud y justificación del crédito.			
<input type="radio"/> Balance General <input type="radio"/> Estado de Resultados <input type="radio"/> Edo.de costo de producción <input type="radio"/> Relaciones Analíticas <input type="radio"/> Relaciones analíticas			
Relación de Activos Fijos:			
Terrenos y Construcciones			
Descripción, ubicación, dimensiones.	Fecha adquisición	Costo de adquisición	
Maquinaria y Equipo			
Unidades	Descripción, marca, modelo, núm. de serie, núm. de motor.	Fecha adquisición	Costo de adquisición
Equipo de Transporte.			
Unidades	Descripción, marca, modelo, núm. de serie, núm. de motor.	Fecha adquisición	Costo de adquisición
Mobiliario y Equipo de Oficina			
Unidades	Marca, Modelo y Núm. de Serie	Fecha adquisición	Costo de adquisición

Detalle de costos y gastos, correlativos a los Estados Financieros al _____

Ventas actuales	Esperadas con el	Costo de Produc.	Estimación próximos 2 ejercicios
\$	crédito \$	\$	\$

Costos de Producción

Directos	Actual	Esp.c/el crédito	Est.próx.2 ejer.
Materia Prima.			
Mano de Obra (Anexar nómina)			
INDIRECTOS			
Energía eléct.combust.y lubrican tes,mantenim.renta, otros			
Sueldos (anexar nómina)			
Infonavit,Seg.Social 1% otros			
Gratificaciones y vacaciones			
Depreciación			
Amortización			
TOTAL			

Gastos de Operación

Administrativos	Actual	Esp.c/el crédito	Est.próx.2 ejer.
Sueldos, honorarios, etc. (anexar nómina)			
Seguro Social, Infonavit, 1%			
Gratificaciones y Vacaciones			
Gtos.de viaje y Representación			
Papelaría, teléfono, Telégrafo, Gastos de Transporte			
Rentas			
Dep.de mobiliario y equipo			
TOTAL			

Venta	Actual	Esp.c/el crédito	Est.próx.2 ejer.
Sueldos y Comisiones			
Seguro Social, Infonavit, 1%			
Gratificaciones y Vacaciones			
Papelaría, Teléfono, Telégrafo, etc.			
TOTAL			

Financieros	Actual	Esp.c/el crédito	Est.próx.2 ejer.
TOTAL			

F-006

BALANCE COMPARATIVO
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

AÑOS (Ejercicios Cpmpleto)		Varia- ción (+ -)			Varia- ción (+ -)			Varia- ción (+ -)
A C T I V O								
Circulante								
Efectivo en Caja y Bancos								
Cuentas y Doctos por Cobrar								
Deudores Diversos								
Inventarios: Materia Prima								
Arts. en Proceso								
Arts. Terminados								
<hr/>								
F i j o								
Terreno								
Edificio								
Maquinaria y Equipo								
Equipo de Oficina								
Equipo de Transporte								
<hr/>								
Menos: Depreciación Acumulada								
Diferido								
Gastos Anticipados								
Gastos de Organización								
Gastos de Instalación								
<hr/>								
Menos: Amortización Acumulada								
ACTIVO TOTAL								
P A S I V O								
Circulante								
Proveedores								
Dctos. por Pagar								
Préstamos Bancarios								
Acreedores Diversos								
<hr/>								
F i j o								
Documentos por Pagar								
PASIVO TOTAL								
CAPITAL CONTABLE								
Capital Social								
Aportaciones Futuros Aumentos								
Reservas								
Utilidades Acumuladas								
Utilidad del Ejercicio								
<hr/>								
SUMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE								

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

AÑOS (Ejercicios Completos)		Variación %		Variación %		Variación %
VENTAS BRUTAS						
Menos: Descuentos y Bonificaciones						
<u>VENTAS NETAS</u>						
COSTO DE VENTAS						
Utilidad Bruta						
GASTOS DE OPERACION						
Administrativos						
V e n t a						
Financieros						
Utilidad antes del I.S.R. y P.T.U.						
Participación de Utilidades						
Impuesto sobre la Renta						
UTILIDAD NETA						
Promedio Mensual de Ventas						
Promedio Mensual del Costo de Venta						
Promedio Mensual de Gastos de Admón.						
Promedio Mensual de Gastos de Venta						
Promedio Mensual de Gastos Financ.						
Costo de Ventas / Ventas						
Gastos de Operación / Ventas						

F-008

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA.

Años	19 ____	19 ____	19 ____
<u>ORIGINES</u>			
Fondos Proveídos por Operaciones			
Utilidad del Ejercicio			
Depreciación			
Amortización			
Proveedores			
Acreeedores Diversos			
Impuestos Acumulados			
Aportaciones de Socios			
Créditos Bancarios:			
P.H.A.			
P.R.			
P.D.			
Otros			
Ventas de Activos Fijos			
<u>APLICACIONES</u>			
Efectivo para Operación			
Proveedores			
Acreeedores Diversos			
Impuestos y Seguro Social			
Cuentas y Documentos por Cobrar			
Inventarios			
Activos Fijos			
Instalaciones			
Documentos por Pagar			
Créditos Bancarios			

F-009

RAZONES FINANCIERAS HISTORICAS.

INDUSTRIA:

	AÑO	AÑO	AÑO
RAZONES FINANCIERAS			
<p>LIQUIDEZ:</p> <p>Capital de Trabajo Indice de Liquidez Prueba del Acido Apalancamiento</p> <p>EFICIENCIA:</p> <p>Rotación Cuentas por Cobrar Rotación de Inventarios Rotación de Activos Fijos Rotación de Activo Total Rotación de Cuentas por Pagar</p> <p>RENTABILIDAD:</p> <p>Utilidad Neta S/Ventas Utilidad Bruta s/Ventas Utilidad Neta s/Capital Contable Utilidad Neta s/Activos Totales</p>			

F-010

PRONOSTICO DE VENTAS MENSUAL

Industria: _____

Capacidad Instalada _____

Meses o Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
CLIENTES													
Ventas (Unidades)													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
Varios													
Total													
Ventas (Miles de Pesos)													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
Varios													
Total													

PRONOSTICO DE COBRANZAS MENSUALES
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

CONDICIONES DE VENTA:

VENTAS / COBRANZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DIVERSOS
1 \$													
2 \$													
3 \$													
4 \$													
5 \$													
6 \$													
7 \$													
8 \$													
9 \$													
10 \$													
11 \$													
12 \$													
COBRANZA TOTAL (A)													
VENTAS (B)													
CARTERA (A-B)													
CARTERA INICIAL													
CARTERA FINAL													

PROGRAMA DE PAGO DE PASIVOS (MENSUAL)
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

MESES:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proveedores: \$												
Pago de Maquinaria y Equipo: \$												
Pago de Créditos Bancarios: \$												
Acreeedores Diversos: \$												

ESTIMACION DE COSTOS Y GASTOS
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

Semanas, Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
COSTO DE PRODUCCION													
Costos Directos:													
Materia Prima + _____ % merma													
Mano de Obra *													
Subtotal:													
Costos Indirectos:													
IMSS,Infonavit, 1% (Estimar %)*													
Energía Eléct.Combust.,Empaque													
Renta (Area de Producción)													
Sueldo Sup.de Producción													
Mantenimiento													
Deprec.de Maquinaria y Equipo													
Amortización													
Subtotal:													
T o t a l :													
GASTOS DE OPERACION													
Administración:													
Renta (Area Administración)													
Teléfono, Correos, etc.													
Sueldos Gte.Contador,Secret.etc.													
IMSS,Infonavit, 1% (Estimar %)													
Mantenimiento													
Deprec. de Mobiliario y Equipo													
Subtotal:													
V e n t a :													
Renta													
Sueldos y Comisiones													
Mantenimiento													
IMSS, Infonavit, 1%													
Deprec.de Equipo de Reparto													
Subtotal:													
Financieros													
Intereses Bancarios y Comisiones													
Otros													
Subtotal:													
Otros Gastos y Productos													
T o t a l :													

* 30% sobre mano de obra directa.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

Meses:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	%
<u>INGRESOS</u>														
Ventas														
Maquila														
TOTAL:														
<u>COSTO DE PRODUCCION</u>														
<u>COSTOS DIRECTOS</u>														
Materia Prima + _____ % merma														
Mano de Obra (Anexar Nómina)														
Subtotal:														
<u>COSTOS INDIRECTOS</u>														
Seguro Social, Infonavit 1% (Estimar %)*														
Renta (Area de Producción)														
Sueldo del Supervisor de Producción														
Mantenimiento														
Depreciación de Maquinaria y Equipo														
Amortización de Gtos.de Inst.Org.Etc.														
Otros														
Subtotal:														
TOTAL:														
UTILIDAD BRUTA:														
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>														
<u>ADMINISTRACIÓN</u>														
Renta (Area Administración)														
Teléfonos, Correos, Papelerías, etc.														
Sueldos Gte.Contador,Secret.(Anexar Nómina)														
Seg.Social, Infonavit, 1% (Estimar %)*														
Depreciación de Equipo de Transporte														
Subtotal:														
<u>VENTA</u>														
Renta														
Sueldos Gerente y Comisiones (Anexar nómina)														
Seg.Social, Infonavit, 1% (Estimar %)*														
Depreciación de Equipo de Reparto														
Subtotal:														
<u>FINANCIEROS</u>														
Intereses Bancarios														
Otros														
Subtotal:														
UTILIDAD EN OPERACION:														
I.S.R.														
P.T.V.														
TOTAL:														
UTILIDAD NETA:														

* 40% sobre la mano de obra y sueldos.

BALANCE PROFORMA
(Miles de Pesos)

INDUSTRIA:

M E S E S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVO												
Circulante:												
Excedentes de Efectivo												
Efectivo en Caja y Bancos												
Cuentas y Doctos. por Cobrar												
Inventarios: Materia Prima												
Arts.en Proceso												
Arts. Terminados												
Fijo:												
Terreno												
Edificio												
Maquinaria y Equipo												
Equipo de Oficina												
Equipo de Transporte												
Menos: Depreciación Acumulada												
Diferido:												
Gastos de Organización, inst.y Otros												
Menos: Amortización Acumulada												
ACTIVO TOTAL:												
PASIVO												
Circulante:												
Proveedores												
Documentos por Pagar												
Préstamos Bancarios												
Acreedores Diversos												
Fijo:												
Documentos por Pagar												
PASIVO TOTAL:												
CAPITAL CONTABLE												
Capital Social												
Aportaciones Futuros Aumentos												
Reservas												
Superávit por Revaluación												
Utilidades Acumuladas												
Utilidades del Ejercicio												
SIMA PASIVO Y CAPITAL CONTABLE:												

NOMBRE INSTITUCION	ACUERDD Y RESOLUCION			
	Industria:	Día	Mes	Año
	Giro:			
	Crédito Solicitado	línea(s)	específica	
Clase:	Descripción	Monto		
	(Destino, plazo, amortizaciones, ministraciones, garantías, intereses, comisiones, fiadores, analistas, etc.)			
TOTAL				
Créditos Vigentes				
Clase:	Condiciones	Riesgos	Límites	
Fecha	TOTAL			
Observaciones				
Resolución				
Analizó	Presentó	Resolvió		
Antecedentes con la Institución				
			SENICREB	
			Fecha	

Nombre Institución

Información Básica

Antecedentes de la Empresa y Estructura de Capital

Administración

Mercado

(Productos, competencia, comercialización)

Producción

(Instalaciones, equipo y maquinaria)

Justificación de la Operación

Nombre de la Institución

ANTECEDENTES DE VENTAS Y PRODUCTIVIDAD Y PROYECCION

[Empty box for content]

CAPITAL DE TRABAJO

[Empty box for content]

SOLVENCIA

[Empty box for content]

CAPACIDAD DE PAGO Y RIESGOS POTENCIALES

[Empty box for content]

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

[Empty box for content]

Elaborado por:

Supervisado por:

Autorizado por:

CAPITULO No. 4

Organización.

En este capítulo se estructuraron las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que integran al departamento.

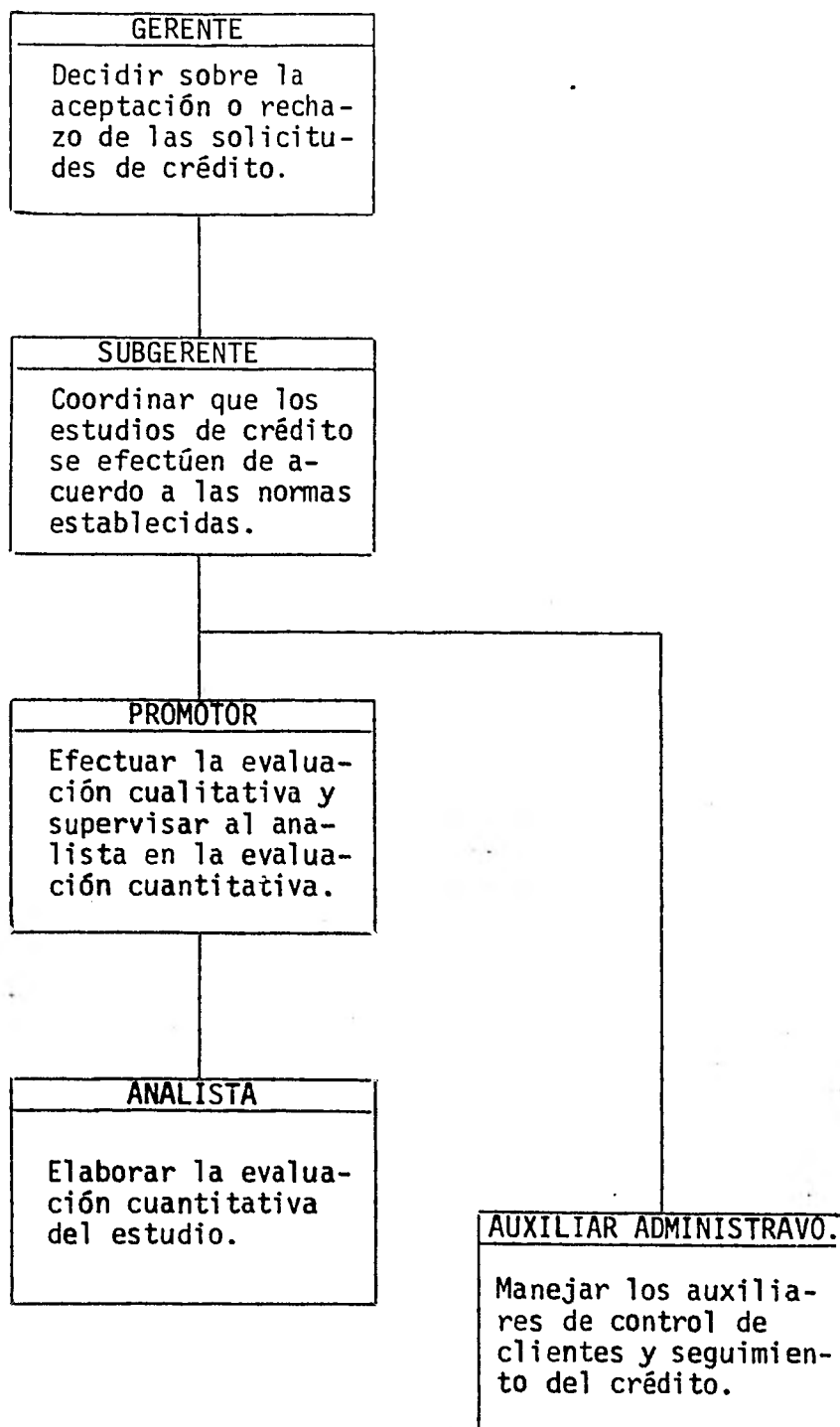
En el modelo de organización que se presenta, se estima que es el óptimo para realizar doce estudios de crédito mensuales por cada uno de los analistas, derivando una distribución de actividades en forma jerárquica de acuerdo a las características e importancia de las mismas.

No obstante a lo anterior, el tamaño del departamento y número de personas que lo integren, dependerá de las propias necesidades de las instituciones de crédito y del volumen de operaciones que lleven a cabo.

Por la naturaleza del departamento éste deberá estar íntimamente ligado con el departamento encargado de realizar los redescuentos con los fondos de fomento.

A continuación presentamos el organigrama funcional del departamento.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.2.

Análisis de Puestos.

Los siguientes análisis de puestos permitirán determinar las obligaciones y características que tendrán cada uno de los puestos que se presentan en el organigrama funcional.

4.2.1.

Denominación del puesto:	Gerente
Ubicación	Departamento de Apoyo y Asesoría a la Pequeña y Mediana Industria.
Puestos bajo su mando:	
Directamente	Subgerente Secretaria
Indirectamente	Promotor Analista financiero Auxiliar administrativo
Reporta a:	Dirección de la Institución

Descripción Genérica.-

Decidir sobre la aceptación o el rechazo de una solicitud de crédito.

Descripción Específica.-

- 1.- Formular y acordar con la Dirección de la Institución el plan de operación, estableciendo metas y objetivos, así como las alternativas de acción para su logro.
- 2.- Elaborar y mantener actualizados los indicadores del mercado, con el objeto de medir el impacto del departamento y avance de la penetración.
- 3.- Establecer los lineamientos en cada caso para que se obtengan las bases de proyección financiera de las empresas atendidas, verificando su validez y asegurando que los sistemas en uso permitan disponer de bases realistas y verídicas para proyectar los resultados financieros de la empresa.

Para lograr este objetivo, es necesario actualizar y verificar el uso correcto de los formatos en que se vacíen los elementos de juicio de carácter financiero que se requieran para elaborar las proyecciones.

- 4.- Mantener actualizados los coeficientes técnicos por ramas industriales en las áreas de producción y mercado, para efectos de

valuación y seguimiento de las industrias en desarrollo contando con información técnica que nos permita medir las posibilidades de desarrollo. Para ésto, es necesario obtener información de fuentes especializadas, debiendo depurarla, ordenarla. Así mismo, elaborará cuadros resumen de coeficientes técnicos para utilizarlos en el análisis.

- 5.- Interpretar y aplicar las políticas del departamento, procurando la armonía entre los lineamientos del mismo y la realidad del mercado que atienda.
- 6.- Participar en la armonización a nivel nacional, de las políticas normas y procedimientos del departamento, adaptándolos a las condiciones para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, mediante el cambio sistemático, periódico, de experiencias y resultados obtenidos en las diferentes regiones geográficas.
- 7.- Elaborar y mantener actualizados los indicadores macroeconómicos de las diferentes ramas industriales, en las cuales quedan encuadradas las empresas en desarrollo, contando con información analizada y proyectada que ayude a anticipar posibilidades y problemas potenciales en las mismas.
- 8.- Efectuar juntas periódicas con el personal del departamento para tratar asuntos de interés general.

Relaciones permanentes

Internas con:

Dirección de la Institución

Para:

Informar de los alcances obtenidos por el departamento.

Externas con:

Fondos de Fomento

Mantener una armonía de las políticas y normas del departamento con la de los Fondos de Fomento para el otorgamiento de los créditos.

Requerimientos del puesto:

Escolaridad

Lic. en Administración y/o en Contaduría con maestría en el área de Finanzas.

Iniciativa

Para implantar nuevos cursos de acción que permitan mantener al departamento, otorgando un servicio adecuado, acorde a las necesidades del mercado.

Criterio

Para tomar decisiones en relación

con el otorgamiento de los créditos así como para resolver los problemas que se presenten en el departamento.

Conocimiento

En dirección de industrias pequeñas y medianas.

En operaciones de crédito bancario.

En operaciones con los Fondos de Fomento.

Otorgamiento de los apoyos y estímulos fiscales.

Responsabilidad

En la recuperación de los créditos otorgados y en los resultados obtenidos por el departamento.

4.2.2

Denominación del puesto:

Sub-Gerente

Ubicación

Departamento de Apoyo y asesoría
A la Pequeña y Mediana Industria.

Puestos bajo su mando:

Directamente

Promotor

Indirectamente

Analista financiero

Auxiliar Administrativo

Reporta a:

Gerente del Departamento.

Descripción Genérica.-

Coordinar y verificar que los estudios de los créditos se efectúen de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Descripción Específica.

- 1).- Proponer lineamientos específicos para la promoción de prospectos asegurando que el Departamento cuente con una clientela numerosa, buscando e identificando los prospectos.
 - 1a.- Buscar, es detectar y contactar prospectos tanto dentro de la clientela de la Institución, como con clientela que no lo es, a través de Agrupaciones, Asociaciones, Cámaras, etc., previa difusión a sucursales y a los organismos mencionados, de las características relevantes de nuestro Departamento.
 - 1b.- Identificar, es asegurar que la información preliminar del prospecto sea suficiente para definir si es o no sujeto de nuestra atención.

Para esto, es necesario verificar la correcta aplicación y mantener actualizados los sistemas de obtención del perfil del prospecto, abarcando los aspectos financieros, productivos, administrativos, comerciales, de moralidad mercantil y de mercado de la empresa, mediante los formatos aprobados por el Departamento.

- 2).- Elaborar los estudios de asesoría de las industrias integrando el conjunto de acciones, (sistemas, controles, políticas, etc.), recomendables en las áreas administrativas, (administración general, producción y comercialización) y de planeación financiera en el que también se describirán los problemas potenciales específicos a que podría enfrentarse la empresa y que dificultarían, retardarían o reducirían su desarrollo.
- 3).- Acordar con la Gerencia los créditos a otorgar y la asesoría a proporcionar a las empresas que se atiendan para validar y formalizar los créditos, presentando el estudio de necesidades de crédito y asesoría, de la resolución del crédito y de la carta confirmación del programa de mejoras administrativas.
- 4).- Establecer las formas para que el otorgamiento de los créditos concedidos sea ágil y que se cumplan los requisitos legales y las normas internas pertinentes de la Institución y del Departamento.

5).- Realizar el seguimiento de las empresas atendidas para vigilar la correcta aplicación del crédito, medir su impacto y apoyar el desarrollo de la empresa verificando que el crédito se aproveche de acuerdo a lo establecido y en caso de desviaciones, ver que se aprovechen las favorables y anticipar y minimizar el impacto de las desfavorables.

Para esto debe de realizar visitas periódicas a las empresas para obtener información pertinente de su evolución (ventas, costos, gastos, aprovechamiento de activos, etc.). Evaluar la información anterior de acuerdo a los formatos de seguimiento aprobados.

6).- Vigilar la oportuna recuperación de los créditos, evitando que haya cartera vencida y verificando el pago oportuno de los créditos, de no ser así, procurar el cobro por las vías administrativas o legales, en caso necesario.

7).- Mantener informada a la gerencia de los resultados de la promoción que realice.

8).- Mantener informada a la gerencia de la situación que guarda la clientela, proporcionándole elementos de juicio para sus decisiones estratégicas.

9).- Participar en la actualización de las políticas, normas y procedimientos del Departamento para armonizar la operación del mis-

mo con los objetivos institucionales; aportando su experiencia y conocimientos en la revisión continua, crítica y objetiva de los enfoques conceptuales y operativos del Departamento.

- 10).- Coordinar la labor de los Promotores procurando la máxima productividad de los recursos humanos en el logro de las metas del Departamento, asignando responsabilidades y actividades y supervisando el comportamiento de las mismas.
- 11).- Capacitar y desarrollar al personal a sus órdenes, para el desempeño de actividades de mayor responsabilidad, comunicando al personal sus experiencias y conocimientos pertinentes.

Relaciones permanentes

Internas con:

Gerencia del departamento

Para:

Informar la situación que guarda el área bajo su responsabilidad y recordar sobre los créditos que se han de otorgar y la asesoría que se les debe dar a las industrias.

Externas con:

La clientela del departamento

Asesorarlos en las áreas que requieran las industrias.

Requerimientos del puesto:

Escolaridad

Lic. en Administración y/o Contaduría.

Iniciativa

Para establecer nuevos cursos de acción en el área bajo su responsabilidad.

Criterio

Para resolver los problemas que se presenten en los estudios de los análisis de los créditos.

Conocimiento

Manejo de Pequeñas y Medianas Industrias, tipo de operaciones bancarias que existen.

Tipos de problemas que caen en las Pequeñas y Medianas Industrias.

Ley de Títulos y operaciones de Crédito.

Manejo de Personal.

Responsabilidad

En el seguimiento del crédito.

En la asesoría que se le otorga a las industrias y captación de nuevos clientes.

4.2.3.

Denominación del Puesto: Promotor

Ubicación: Departamento de Apoyo y Asesoría
A la Pequeña y Mediana Industria.

Puestos bajo su mando: Directamente;
Analista Financiero.

Reporta a: Subgerente.

Descripción genérica:

Efectuar la evaluación cualitativa y supervisar al Analista en la evaluación cuantitativa.

Descripción específica.

- 1).- Promover los servicios de crédito y asesoría administrativa y financiera del Departamento.
- 2).- Seleccionar a la clientela de acuerdo a las políticas y normas del Departamento mediante las actividades de evaluación y aceptación.
 - 2a.- Evaluar, es decidir si el prospecto con las normas del departamento para considerarlo posible cliente, comparando su perfil de la empresa y la comparación de éste con los estándares de aceptación.

- 3).- Asesorar a los prospectos en la elaboración y presentación de la información cualitativa y cuantitativa.
- 4).- Supervisar la elaboración del análisis de información cuantitativa histórica, determinación de las necesidades crediticias y proyecciones financieras.
- 5).- Verificar que se incluyan en el estudio un perfil de la empresa en las áreas legal, de mercado, comercialización, administrativa, financiera y de moralidad mercantil, que permita visualizar su situación actual y su potencial de desarrollo, comentando los obstáculos y problemas que pudieran dificultarlo.
- 6).- Verificar que el estudio se realice de acuerdo a las políticas y normas del Departamento y que de él se deriven los verdaderos requerimientos del financiamiento (Monto, tipo y plazos), para el desarrollo del negocio y la posibilidad de implantar dichos financiamientos (garantías, avalúos, situaciones legales, etc.).
- 7).- Presentar al subgerente en forma integral el estudio del crédito, para determinar de común acuerdo la alternativa a seguir.
- 8).- Asistir a la firma de los contratos de créditos preferentes fungiendo como testigo.

- 9).- Supervisar que el Auxiliar Administrativo lleve a cabo los trámites de contratación y redescuento de los créditos autorizados.

- 10).- Acordar con el subgerente los puntos a considerar y/o exponer ante el FOGAIN con relación a las solicitudes declinadas, unificando criterios en base al análisis efectuado a dicha solicitud.

- 11).- Colaborar con la capacitación de los nuevos elementos, ya sean Analistas Financieros o Auxiliares Administrativos.

Relaciones permanentes:

Internas con:

Subgerente

Para:

Comentar acerca del curso que siguen los estudios de crédito.

Analista:

Asesorarlo en la evaluación cuantitativa del crédito.

Externas con:

Prospectos de clientes:

Para llevar a cabo la evaluación cualitativa.

Requerimientos del puesto:

Escolaridad:

Licenciado en Administración y/o Contaduría.

Iniciativa:

Sugerir la actualización de nuevos procedimientos operativos.

Criterio:

En la selección de posibles clientes de acuerdo con la evaluación cualitativa que efectúa.

Conocimiento:

Estudios de crédito.
Cómo operar los fondos de fomento.
Aplicación de normas y políticas del Departamento..

Responsabilidad:

Que los estudios de crédito se elaboren de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos del Departamento.

4.2.4.

Denominación del Puesto: Analista Financiero
Ubicación: Departamento de Apoyo y Asesoría de
la Pequeña y Mediana Industria.
Puestos bajo su mando: Ninguno.
Reporta a: Promotor.

Descripción genérica:

Elaborar los estudios de análisis de la información cuantitativa histórica, determinación de las necesidades crediticias y proyecciones financieras para que el promotor cuente con las herramientas necesarias que le permitan determinar las necesidades de apoyo financiero de las industrias atendidas.

Descripción específica.

- 1).- Solicitar al cliente la información legal y financiera de la industria.
- 2).- Verificar la exactitud de los datos proporcionados por los clientes en sus estados financieros.
- 3).- Solicitar al cliente que aclare las dudas surgidas en el desarrollo del estudio de solicitud de crédito, vigilando que le envíe la documentación respectiva oportunamente.

- 4).- Comparar los balances y estados de resultado de 3 años anteriores.
- 5).- Elaborar estado de origen y aplicación de recursos.
- 6).- Aplicar las razones financieras a los balances históricos.
- 7).- Efectuar pronósticos de ventas, de cobranzas, programa de pago de pasivos mensuales, estimación de costos y gastos y flujo de efectivo, considerando la situación actual de la industria.
- 8).- Elaborar las proyecciones financieras haciendo pronósticos de ventas, de cobranzas, programas de pago de pasivos mensuales, estimación de costos y gastos y flujo de efectivo, considerando varias alternativas para el otorgamiento del crédito.
- 9).- Solicitar al Departamento encargado del dictámen de la escritura constitutiva, de poderes, de aumento de capital y de otros aspectos legales que sean necesarios para confirmar la legalidad de la industria, así como efectuar un análisis de esta información.
- 10).- Realizar los estados financieros proforma, balance general y estado de pérdidas y ganancias.
- 11).- Comentar con el Promotor, el resultado de los análisis y de las proyecciones financieras efectuadas a fin de unificar criterios.

- 12).- Llevar a cabo la resolución del crédito respectivo, basándose en las condiciones establecidas por el Departamento, derivadas del análisis financiero elaborado previamente.

- 13).- Verificar que el Departamento encargado elabore el contrato respectivo a los créditos preferentes, así como su inscripción en el Registro Público de la Propiedad, una vez que haya sido firmado por el cliente.

Relaciones permanentes.-

Internas con:

Promotor

Para:

Solicitar el asesoramiento necesario en la elaboración del análisis cuantitativo.

Auxiliar administrativo

Solicitarle los controles de los clientes e información que pueda obtener por medio de las sucursales.

Externas con:

La clientela del departamento

Solicitarles la información legal y financiera de la industria.

Requerimiento del puesto:

Escolaridad:

Licenciado en Administración y/o Contaduría.

Iniciativa:

Para sugerir nuevos sistemas y procedimientos de evaluación cuantitativa que nos permitan tener un conocimiento mas real de la industria.

Criterio:

Para que sus comentarios acerca de los análisis efectuados sean objetivos y de acuerdo a una realidad.

Conocimiento:

En la aplicación de las normas y políticas del departamento.

En estudios de crédito.

Tipos de crédito que se otorgan.

Responsabilidad:

Que los análisis cuantitativos se efectúen de acuerdo a las normas y políticas del departamento.

4.2.5.

Denominación del puesto: Auxiliar administrativo
Ubicación: Departamento de Apoyo y Asesoría a
 la Pequeña y Mediana Industria.
Puestos bajo su mando: Ninguno.
Reporta a: Subgerente.

Descripción genérica:

Proveer al departamento de la información que se requiera para efectuar los estudios de crédito así como hacer los trámites de contratación y control de los créditos autorizados por el departamento.

Descripción específica:

- 1).- Solicitar informes comerciales de los clientes y de sus girados.
- 2).- Verificar las propiedades y las sociedades de los clientes nuevos y de los que se les lleva el seguimiento.
- 3).- Solicitar a los clientes la documentación y datos necesarios para la elaboración de un contrato de apertura de crédito.
- 4).- Enviar al departamento encargado de la elaboración del contrato la documentación necesaria para que lo lleven a cabo.

- 5).- Enviar el contrato elaborado al departamento encargado de la revisión.
- 6).- Contactar con el cliente y el representante legal la firma del contrato fungiendo como testigo.
- 7).- Enviar para su ratificación las firmas asentadas en el contrato.
- 8).- Enviar el original del contrato al departamento encargado de inscribirlo en el Registro Público de la Propiedad y la copia a la sucursal para que elaboren los pagarés respectivos.
- 9).- En el caso de los clientes que se les aplique redescuento, hacer los trámites correspondientes con el departamento encargado.
- 10).- Registrar todos los datos de los créditos autorizados en la hoja de control de clientes.
- 11).- Solicitar mensualmente al departamento encargado de recibir la relación de SENICREB, información de los clientes con el fin de verificar si no les han otorgado créditos en otras sucursales o instituciones bancarias.
- 12).- Pasar en la hoja de control de clientes los datos de los estados financieros que se citan en la misma.

- 13).- Solicitar a los clientes comprobantes de inversión de los créditos preferentes, póliza de seguro y estados financieros (cada 3 meses).
- 14).- Elaborar reportes mensuales de operaciones, de cartera vencida y de riesgos de los clientes así como otros reportes que solicite la gerencia del departamento.
- 15).- Verificar que los clientes dispongan de los créditos otorgados y que éstos sean destinados a las actividades reportadas, solicitando a la sucursal respectiva informes sobre dichas disposiciones y al cliente copia de sus facturas, debiendo comprobar el importe de éstas con los créditos otorgados.
- 16).- Reportar al sub-gerente las operaciones que se registren en cartera vencida.
- 17).- Indicar en el registro del trámite de crédito cada uno de los pasos que se van efectuando en el estudio de un crédito.

Relaciones permanentes:

Internas con:

Para:

Subgerente:

Reportar las operaciones que se registren en cartera vencida así como las relaciones mensuales.

Promotor:

Proporcionar la información que le solicite para llevar a cabo los análisis cualitativos.

Analista:

Proveerlo de la información que le solicita para efectuar los análisis cuantitativos.

Externas con:

La clientela del departamento:

Solicitar la documentación que se requiere para la elaboración de los análisis y del contrato de apertura.

Sucursales:

Solicitar información relacionada con el estado que guardan los créditos otorgados.

Requerimientos del puesto:

Escolaridad:

Preparatoria o equivalente.

Iniciativa:

Para sugerir nuevos procedimientos en la realización de sus labores.

Criterio:

No toma decisiones de importancia.

Conocimiento:

En la aplicación de las normas y políticas del departamento.

Contabilidad bancaria y comercial
básica.

Responsabilidad:

Tener actualizadas las hojas de control por clientes y elaborar las relaciones mensuales con los datos correctos, así como efectuar los trámites que le corresponden oportunamente.

CAPITULO No. 5

Controles.

5.1

Hoja de control de clientes.

Este formato tiene como fin el registro de información de la situación general de los créditos otorgados y los estados financieros del cliente. Esta información servirá de apoyo en el seguimiento de los créditos.

El formato debe estar impreso por ambos lados, en cartulina tamaño carta.

Las hojas deben archivar en orden alfabético en una carpeta de "Control de Clientes".

Datos que contiene la Hoja de Control de Clientes:

ANVERSO.

- 1.- Año en que se está operando.
- 2.- Nombre, dirección y teléfono del cliente.
- 3.- Nombre y teléfono de la sucursal que opera. Esto es con el fin de solicitar cualquier información necesaria acerca del cliente o del crédito.
- 4.- Espacio para observaciones que se deberán tener en consideración dentro de la hoja de control.

- 5.- Riesgos de cartera vigente. Incluye las líneas de crédito otorgadas y los saldos mensuales, con el fin de verificar que el cliente esté al corriente en sus pagos y/o amortizaciones.
- 6.- Riesgos de cartera vencida. En el caso de retraso en sus pagos se registran las líneas y los saldos vencidos en el mes de que se trate.
- 7.- Curso de depósito. Se registran mensualmente promedios de depósito de las cuentas de cheque de la empresa y sus principales accionistas.
- 8.- Reciprocidad. Mensualmente se registra la reciprocidad de un período de 12 meses, obteniéndolo de la siguiente manera:
 - a) Se suma el total de riesgos de 12 meses y se divide entre 12; se efectúa la misma operación con los promedios de depósitos mensuales. Así se obtiene los promedios de riesgos y de depósitos.
 - b) Se divide el promedio de depósitos entre el promedio de riesgos; el resultado es la reciprocidad.
- 9.- SENICREB. En estos cuadros se marcará la información que se haya solicitado y que ya se encuentra archivada en el expediente del cliente. Esta información se solicitará trimestralmente.

REVERSO

- 10.- Se controla la recepción de los estados financieros que el cliente debe proporcionar cada 4 meses, anotando los renglones prin-

cipales, así como los índices financieros.

- 11.- Registro de datos referentes a operaciones específicas y/o líneas de créditos asignadas en el estudio de crédito autorizado.
- 12.- Registro de datos referentes a operaciones autorizadas transitoriamente en casos excepcionales.

F-018

CONTROL DE CLIENTES (anverso)

Año 1981

Nombre _____
 Dirección _____
 Teléfono _____
 Sucursal _____
 Teléfono _____

Observaciones _____

Curso Riesgos mensuales de cartera vigente.

LINEA DE CREDITO	Ene.	Feb.	Mzo.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
TOTAL CARTERA VIGENTE												

Cartera Vencida

TOTAL CARTERA VENCIDA												
TOTAL DE CARTERA												

Curso de depósitos mensuales:

No. de Cuenta												
No. de Cuenta												
Reciprocidad												
SENICREB												

(REVERSO)

BALANCE

Periodo			
Activo Circulante			
Activo Fijo			
Activo Diferido			
Activo Total			
Pasivo Circulante			
Pasivo Fijo			
Capital Social			
Capital Contable			

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas Netas			
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta			
Gastos de Operación			
ISR y RUT			
Utilidad Neta			

ANALISIS FINANCIERO

Liquidez			
Prueba del Acido			
Apalancamiento			
Rotación de Cartera			
Rotación de Inventario			
Rotación de Activos Fijos			
Rotación de Activo Total			
Costo de Ventas/Ventas Netas			
Gtos.de Operación/Ventas Netas			
Utilidad Neta/Ventas Netas			
Utilidad Neta/Capital Contable			

OPERACIONES ESPECIFICAS

Línea	DM	PD	POC	PHA	PR
Monto					
Número de Autorización					
Fecha de Autorización					
Plazo					
Vigencia					
Interés					
Aforo	x	x		x	x
Amortizaciones					
Req. Púb. Prop. y Com.					
Vencimiento seguro					

OPERACIONES TRANSITORIAS

L í n e a	Mon-to	Núm. Con-trol	Fecha Auto-riza.to	Venci-mien-to	Inte-rés	Afo-ro

5.2

REPORTE MENSUAL DE OPERACIONES.

Con el fin de mantener informada tanto a la gerencia como a la dirección, se elaboran estos reportes mensuales que contienen la siguiente información:

- a) Autorización de crédito.
- b) Saldo en riesgo de cartera vigente y vencida.
- c) Redescuentos.

- a) Este reporte recaba mensualmente los montos y tipo de crédito autorizados en el mes. Las cifras se irán acumulando con el fin de reflejar a fin de año, las autorizaciones debidamente clasificadas.

La fuente para recopilar estos datos, será el documento con el que se autorizan los créditos solicitados.

- b) De las hojas de control de clientes se sumarán mensualmente los saldos de riesgos por tipos de crédito tanto de la cartera vigente, como de la cartera vencida.
- c) Se registrarán los montos de los créditos preferentes desglosando las etapas del trámite del redescuento en que se encuentren en el mes que se está reportando.

Esta información será solicitada al departamento encargado de efectuar el trámite de redescuento.

REPORTE MENSUAL DE OPERACIONES

Mes _____ Año _____

A U T O R I Z A C I O N E S

TIPOS DE CREDITO	DM	PD	PDC	THA	PR	ACS				TOTAL
Autorizaciones del mes										
Saldo Anterior										
Saldo Actual										

R I E S G O S

Cartera Vigente										
Cartera Vencida										
TOTAL										

- 123 -

R E D E S C U E N T O

	TOTAL		
No Solicitados			
Solicitados			
Aceptados			
Pagados			
Declinados			
TOTAL			

5.3.

REPORTE MENSUAL DE CARTERA VENCIDA.

Por los riesgos que se hayan registrado en el mes en cartera vencida, se elaborará un reporte que deberá contener las siguientes columnas:

- a) Nombre del cliente deudor.
- b) Tipo de crédito.
- c) Fecha del vencimiento.
- d) Monto.
- e) Gestiones de cobro realizadas.

Esta información será solicitada a las sucursales.

El subgerente del departamento proporcionará un informe de las gestiones administrativas que efectúe para la recuperación de estos montos.

Cuando un adeudo de cartera vencida haya sido turnado al departamento encargado de la recuperación legal, solicitaremos a dicho departamento nos informe de los trámites que está efectuando y los asentaremos en el reporte.

REPORTE MENSUAL DE CARTERA VENCIDA.

NOMBRE DEL CLIENTE	TIPO DE CREDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	MONTO	GESTIONES DE COBRO
	TOTAL:			

5.4

LIBRO DE REGISTRO DEL TRAMITE DE CREDITO.

Este libro es con el fin de controlar la ejecución de los pasos que debe seguir el trámite de crédito, en el que se registran en columnas los siguientes datos:

- 1.- Número de crédito.
- 2.- Nombre del cliente que solicita el crédito.
- 3.- Fecha de aceptación para llevar a cabo el estudio del crédito.
- 4.- Iniciales del analista al que se le asigna el estudio del crédito.
- 5.- Créditos y montos autorizados por el gerente del departamento.
- 6.- Número del documento que autoriza el otorgamiento del crédito.
- 7.- Fecha en que se envía la documentación necesaria para que se proceda a la elaboración del contrato (esto es en el caso de que la autorización comprenda créditos preferentes).
- 8.- Fecha en que se termina la elaboración del contrato.
- 9.- Fecha en que se envía el contrato a revisión.
- 10.- Fecha de salida de revisión.
- 11.- Fecha de firma del contrato.
- 12.- Fecha de ratificación de firmas del contrato.
- 13.- Fecha del envío al departamento encargado de tramitar el redescuento.
- 14.- Fecha de aceptación del redescuento por parte del fondo de fomento.
- 15.- Fecha de pago por parte del fondo de redescuento.

- 16.- Fecha de envío del contrato para su registro en el Registro Público de la Propiedad.
- 17.- Fecha de registro en el Registro Público de la Propiedad.
- 18.- Vigencia de los seguros.
- 19.- Comprobantes de inversión.

CONCLUSIONES.

Es evidente la importancia que para el país representa el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, por ser un segmento que contribuye a la independencia económica del país.

El plan global de desarrollo, contempla dentro del plan nacional de desarrollo industrial, la necesidad de brindar apoyo por medio de estímulos fiscales a estas industrias, a fin de ayudarles a su establecimiento y crecimiento dentro de las zonas prioritarias.

Por otro lado las fuentes de financiamiento de la Pequeña y Mediana Industria, están determinadas principalmente por los créditos que otorgan los Fondos de Fomento, así como el porcentaje que fija el gobierno federal a las instituciones de crédito para canalizar recursos hacia este sector.

Debido a las características que tienen la Pequeña y Mediana Industria, el otorgamiento de los créditos no es suficiente para que éstas se puedan desarrollar adecuadamente, sino que es necesario que exista una planeación financiera y asesoría administrativa. Estos servicios, serán proporcionados por el departamento, lográndose con ello una supervisión constante en el manejo de los créditos, a fin de que se utilicen de la mejor forma posible y se obtengan los beneficios esperados.

BIBLIOGRAFIA.

1. EVOLUCION DE LA BANCA EN MEXICO A PARTIR DE 1916
EDITORES DE COMUNICACION, S.A.
MEXICO, 1978.
2. MANUAL DE LA FUNCION ECONOMICO-SOCIAL DE LA BANCA
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.
MEXICO, 1976.
3. FINANCIAMIENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA
NUMERO ESPECIAL DEL EJECUTIVO DE FINANZAS
INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.
MEXICO, 1978.
4. PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (PAI)
MEXICO, 1980.
5. PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
MEXICO, 1980.
6. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO INDUSTRIAL
1979 - 1982, PRIMER VOLUMEN
SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
MEXICO, 1979.