



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL IMPACTO DE LA ADMINISTRACION PROFESIONAL  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA PRODUCTORA  
DE BIENES DE CAPITAL EN EL AREA METROPOLITANA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L. A. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**



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 está 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.

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES Y CONDICIONES EN LAS QUE SE DESENVUELVE, LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES DE CAPITAL.	3
1.1 Generalidades.	4
1.2 Importancia.	12
1.3 La necesidad de la capacitación y adiestramiento.	13
1.3.1 Problemática.	14
1.3.2 Beneficio de la capacitación y adiestramiento.	21
CAPITULO II. MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.	24
11.1 Importancia.	25
11.2 El manejo y empuje de la Administración en la pequeña y mediana Industria.	30
11.3 La necesidad de contar con el apoyo Financiero de los Organismos de Fomento.	35
CAPITULO III. EL APOYO DEL FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA (FOGAIN), COMO ORGANISMO FUNDAMENTAL Y LA FORMA EN QUE PARTICIPA EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.	52

III.1	Antecedentes del FOGAIN como Agente Central, para promover el desarrollo y crecimiento de la Pequeña y Mediana Industria.	53
III.2	Actuales objetivos y funciones del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña FOGAIN.	56
III.3	Tipos de financiamientos que pueden operar el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.	59
III.4	Modificaciones aplicadas actualmente en la operación de FOGAIN.	69
III.4.1	Esquema de Regionalización para la desconcentración territorial de las actividades industriales.	70
III.4.2	Actividades Industriales prioritarias para la operación con FOGAIN.	84
III.4.3	Últimas modificaciones a las Reglas de Operación del FOGAIN.	85
III.5	Investigación realizada para determinar el impacto que ejerce la Administración Profesional en la Pequeña y Mediana Industria Productora de Bienes de Capital en el Área Metropolitana.	90
III.5.1	Resultados de las encuestas efectuadas.	99
	CONCLUSIONES.	108
	RECOMENDACIONES.	110
	BIBLIOGRAFIA.	113

## I N T R O D U C C I O N.

El mejorar la calidad de la administración en la Pequeña y Mediana Industria, debe ser conquista intrínseca del Licenciado en Administración. Es por esta razón que el objetivo principal de este trabajo es dar a conocer la necesidad de aplicar una administración íntegramente profesional en la Pequeña y Mediana Industria productora de Bienes de Capital; que contribuya a disolver o ha equilibrar el mercado empirismo en la administración de las mismas. Este aspecto es muy interesante porque este tipo de Empresas son la plataforma de lanzamiento, para el proceso industrial y tecnológico del País.

El conocer y aplicar la Administración Profesional a través del adecuado manejo del proceso administrativo, nos conducirá a ofrecer resultados y alternativas de solución viables; con lo cual se logre el mejor empleo de recursos, y sobre todo disolverá la apatía y desconfianza del Pequeño o Mediano Empresario Administrador a los cambios propuestos. Lográndose con esto, establecer una estructura más dinámica y moldeable que este preparada; a recibir y hacerle frente a las contingencias actuales y venideras.

Mi estudio tiene el propósito de responder a la realidad administrativa de estas empresas, fundamentándose en una investigación de campo principalmente.

Por otro lado, este trabajo también refleja el apoyo financiero que otorga El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), porque es indispensable que los pequeños y medianos industriales se auxilien de este Fideicomiso Oficial que les ofrece crédito industrial a plazo mediano y largo, para que logren, más óptimamente sus objetivos de operación y crecimiento.

Con este apoyo la pequeña y mediana industria se articulará mejor al proceso productivo, su fomento constituye una prioridad por el impacto directo que tiene en la ocupación. por la necesidad de distribuir más ampliamente la propiedad del capital y por su asociación a la economía básica de la región en la que operan. Por tal motivo es trascendental el auxilio financiero que ejerce el Fondo; buscando equilibrar las estructuras de mercado contrarrestando las tendencias de

concentración oligopólicas en el ámbito industrial.

Por último quiero mencionar que la administración profesional seguirá desarrollándose a lo largo de la Historia y siendo su objeto conocer cada vez mejor a la empresa en sí; la responsabilidad del Licenciado en Administración es perfeccionar de una manera constante sus métodos y técnicas para analizar e interpretar objetivamente a la empresa y al medio que le rodea, y -- así mejorar cada vez más la eficiencia de la misma; ha cia un óptimo fortalecimiento, desarrollo y proceso de industrialización de nuestro país.

## C A P I T U L O : I

ANTECEDENTES Y CONDICIONES EN LAS QUE SE DESENVUELVE,  
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES DE  
CAPITAL.

I.- Antecedentes y Condiciones en las que se desenvuelve, la pequeña y mediana empresa productora de bienes de capital.

### I.1 Generalidades.

Como bien sabemos, México cuenta con una economía subdesarrollada, y nos presenta una estructura primaria y dual, " el carácter primario se manifiesta preponderantemente en 3 planos<sup>1</sup>:"

- El de la población activa
- El de la producción interna
- Y el de las exportaciones

#### A. La población activa.

La mayor parte de la población activa; se encuentra, en el sector primario (Industrias de extracción), pues, las de mayor incidencia son: -- Las actividades de agricultura y las explotaciones mineras.

El sector de las industrias de transformación, no emplea, sino una parte muy pequeña de la fuerza de trabajo. En lo que respecta al sector de servicios, sabemos que tiene, un crecimiento anormal; pues, ha ido desarrollándose en forma paulatinamente alta. Y como consecuencia tenemos, -- que la mayor parte de la fuerza de trabajo, se encuentra en este sector.

#### B. La producción interna.

México, al igual que otros países subdesarrollados, tiene una producción interna que se compone principalmente de productos agrícolas; que cubren la subsistencia de la población, y aunado a esto la producción de las industrias de transformación es escasa; pues no se cuenta con la cantidad de industrias necesarias de esta índole en el país.

Lo anterior, se debe a que nuestro país, no cuenta con un abastecimiento adecuado de bienes de capital (maquinaria y equipo), para llevar a cabo su proceso de industrialización; en forma dinámica y eficiente, ---

<sup>1</sup> Raymond Barre, El desarrollo económico, Tr. Julieta Campos (Colección Popular, 37; 9 ed; México, D.F.: F C E, 1982) pp.15-20.



pues, a pesar de los esfuerzos de industrialización, realizados en el curso de la última década. La pequeña y mediana empresa de bienes de capital ha aumentado con poca incidencia; pero en forma constante su producción, - Con esto, se busca contrarrestar en la medida en que se pueda las inmensas importaciones de maquinaria y equipo, que realiza el país año con año; conjuntamente con la importación de tecnología.

### C. Las exportaciones.

Bien sabemos que al igual que otros países subdesarrollados; el mayor grado de nuestras exportaciones se concentran en los productos primarios, como lo son: Las materias primas agrícolas, los productos mineros y los combustibles.

Aunado a este rubro, tenemos que la "especialización" juega un papel muy importante, para abolir, nuestra economía subdesarrollada; ya que nos refleja la falta de ésta, las grandes importaciones que hacemos con el Extranjero de ciertos productos de consumo, que no podemos producir nosotros mismos.

"El carácter dual de nuestra economía subdesarrollada, comprende dos estructuras económicas yuxtapuestas" <sup>2</sup>:

1.) Un sector precapitalista.- Donde reinan la economía de subsistencia y el trueque, donde el cálculo en dinero y todo lo que éste implica; no ha penetrado.

Este sector precapitalista está constituido por una multitud de pequeñas economías agrícolas cerradas. Tal es por ejemplo: En México, el caso de la Sierra Lacandona en el Estado de Chiapas, donde los cambios se efectúan en forma de trueque, donde la papa tiene un papel semejante - al de la moneda pequeña. La artesanía es el modo de producción dominante en las aldeas.

<sup>2</sup> Ibid, pp. 24-30.

2.) Un sector capitalista que puede dividirse en:

a) Un capitalismo extranjero, industrial, o dedicado al comercio exterior, que no es más que el reflejo y proyección de las economías desarrolladas: - Cuya estructura es semejante a la de las empresas norteamericanas.

b) Un capitalismo autóctono, escasamente industrial y sobre todo comercial y especulador, que desvía de la actividad industrial los recursos financieros locales y las capacidades humanas.

La economía dual es una economía "desarticulada", pues, no existe ningún nexo económico entre los dos sectores que la integran.

El sector desarrollado, no es más que una prolongación de la dependencia del extranjero. El sector autóctono se estanca, y no recibe del sector desarrollado los impulsos necesarios.

El estudio del carácter dual y desarticulado, de nuestra economía subdesarrollada, se destaca todavía, más, cuando se discute el papel desempeñado por las empresas extranjeras en nuestro país.

Para apreciar este papel es posible situarse en distintos puntos de vista:

1º.- Desde el punto de vista de la orientación de las actividades ya que pocas firmas extranjeras trabajan para el mercado interno, cuya demanda es insuficiente; pues, la mayoría trabaja para la exportación.

2º.- Desde el punto de vista de la distribución de los ingresos, ya que los salarios distribuidos a los trabajadores autóctonos (trabajadores locales, ocupados por empresas transnacionales) son poco elevados, porque la mano de obra local empleada, es barata.

En base a lo anteriormente expuesto, y a los dos puntos anteriores; es de vital importancia y de urgente necesidad, el impulsar a la pequeña y mediana empresa productora de bienes de capital; puesto que éstas son pivote de desarrollo para el proceso de industrialización en México.

Y debemos de visualizar un aspecto muy importante : Que es el abastecer y satisfacer adecuadamente nuestra producción de bienes de capital, para el mercado interno de México; y lograr al mismo tiempo un grado favorable de independencia tecnológica. "Pues es bien pesimista que la inversión internacional privada, se concentra con mucha incidencia, en lo que se refiere a actividades productoras de bienes de capital aproximadamente en un 40% - hacia el mercado interno y en un 60% hacia la exportación de éstos bienes." <sup>3</sup>

Podemos decir que existen muy diversos criterios para definir a la pequeña y mediana empresa: Por su producción, por su capital, en la capacidad instalada, por su número de trabajadores, etc. Y así tenemos que las comparaciones en una escala de medición, pueden diferir sustancialmente de las que se hagan en otra.

Para definir a la industria mediana y pequeña, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) se refiere al capital contable de las empresas industriales. A través del tiempo, y conforme ha venido incrementándose el nivel de precios, los límites de capital contable establecidos por las empresas pequeñas y medianas, se han modificado.

De acuerdo a las reglas de operación vigentes de FOGAIN actualmente se considera empresa pequeña, a la que cuenta con un capital contable mínimo de 50,000 pesos y máximo de 15'000,000.00 millones de pesos; y empresa mediana a la que posee un capital contable entre 15 millones y 90 millones de pesos, y hasta 120 millones de pesos cuando el excedente se debe a superávit por revaluación de activos fijos. <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Juan José Huerta F., "Sección Latinoamericana", El B I D : Revista mensual del Banco Nacional de Comercio Exterior, XXXVIII, 8 (junio, 1983) p. 708.

<sup>4</sup> México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, NAFINSA, La Industria Pequeña y Mediana en México (México, D.F.: SHCP, 1984) p. 16.

Respecto a la pequeña y mediana empresa productora de maquinaria y equipo para la producción, sabemos que su contribución es fundamental para transformar las múltiples y variadas materias primas de las diversas ramas de actividades productoras de:

- La agroindustria.
- Los bienes de capital.
- Insumos estratégicos para el sector industrial y sector salud.
- Bienes de consumo no duradero.
- Bienes de consumo duradero.
- Bienes intermedios.

Prácticamente ninguna actividad industrial podría concebirse sin contar con la maquinaria y equipo adecuado, que a su vez para operar debe de tener el elemento más importante que normalmente lo representa un motor que puede ser eléctrico o de otro tipo.

La industria nacional ha logrado y esta tratando de seguir desarrollando técnicas propias ajustadas a los materiales, equipo y recursos humanos de que dispone, y solamente se ha asociado a firmas extranjeras en muchos de los casos para mejorar los sistemas de trabajo y contar con un respaldo de marca para aspectos de orden comercial o producir motores cuya construcción exija de mayores conocimientos técnicos.

Los bienes de capital deben ser fabricados bajo normas y controles de calidad muy estrictos, ya que de ello depende una eficiente operación de los mismos; asimismo mencionare en una forma más explícita y detallada, las diversas ramas de actividad que conjuga y maneja la empresa pequeña y mediana productora de bienes de capital, las cuales son las siguientes: <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Ibid, pp. 495-497.

- MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCION DE ALIMENTOS.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

FABRICACION DE TRACTORES DE RUEDA, COSECHADORAS E IMPLEMENTOS AGRICOLAS.

FABRICACION DE AVIONES FUMIGADORES.

- MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA PETROLERA Y PETROQUIMICA.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE PROSPECCION Y PERFORACION TERRESTRE Y MARITIMA.

FABRICACION DE VALVULAS, ARBOLES DE VALVULAS, CONEXIONES Y BOMBAS  
FABRICACION DE MOTOBOMBAS, MOTOCOMPRESORES, TURBOCOMPRESORES Y SOPLADORES.

FABRICACION DE TUBERIA PARA PERFORACION, ADEME Y PARA PROCESO.

FABRICACION DE CALENTADORES TUBULARES.

- MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA ELECTRICA.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA GENERACION, TRANSMISION Y DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA.

FABRICACION DE TURBINAS HIDRAULICAS, DE VAPOR, Y DE GAS Y SUS GENERADORES ELECTRICOS.

FABRICACION DE BOMBAS DE INYECCION DE CALDERAS Y DE GRAN CAUDAL.

FABRICACION DE EQUIPO DE MEDICION Y CONTROL.

- MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA MINERO-METALURGICA.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA EXTRACCION, CONCENTRACION Y BENEFICIO DE MINERALES.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA COQUIZACION, PELETIZACION Y FUNDICION DE MINERALES FERROSOS.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA FUNDICION, REFINACION MOLDEO Y LAMINACION DE METALES.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS A PARTIR DE LAMINA, ALAMBRE Y ALAMBON.

- MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA CONSTRUCCION.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA MOVIMIENTO DE TIERRAS Y -  
ACONDICIONAMIENTO DE SUELOS.

- EQUIPO DE TRANSPORTE.

FABRICACION DE TRACTOCAMIONES, CAMIONES MEDIANOS Y SEMIPESADOS, -  
TROLEBUSES Y AUTOBUSES INTEGRALES.

CONSTRUCCION DE EMBARCACIONES NO DEPORTIVAS Y DE SUS PARTES Y COM-  
PONENTES.

FABRICACION DE LOCOMOTORAS, CARROS DE FERROCARRIL, EQUIPO E INSTA-  
LACIONES FERROVIARIAS PESADAS Y DE SUS PARTES Y COMPONENTES.

- MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL DIVERSO.

FABRICACIONES DE MAQUINAS-HERRAMIENTAS.

FABRICACIONES DE TUBERIA DE ACERO AL CARBON Y ALEADOS.

FABRICACIONES DE BOMBAS, VALVULAS, CONEXIONES Y BANDAS TRANSPORTA-  
DORAS PARA INDUSTRIA DE PROCESO.

FABRICACION DE EQUIPO DE MEDICION, CONTROL Y LABORATORIO PARA USO  
INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS.

FABRICACION DE MOTORES ELECTRICOS DE CORRIENTE DIRECTA Y DE CO---  
RRIENTE ALTERNA, MAYORES DE 1H.P. Y SUS CONTROLES.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA DEL CEMENTO.

FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA DEL PAPEL Y CELULOSA.

FUNDICION, FORJA Y MOLDEO DE PIEZAS PARA MAQUINARIA Y EQUIPO DE -  
HIERRO Y ACERO Y SUS ALEACIONES.

PAILERIA, MAQUINADO Y SOLDURA PESADA.

FABRICACION DE CALDERAS INDUSTRIALES E INTERCAMBIADORES DE CALOR

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA DEL PLASTICO  
Y DEL VIDRIO.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA REFRIGERACION INDUS---  
TRIAL.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA EL MENEJO DE MATERIALES.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA ENVASE Y EMBALAJE.

MOTORES DIESEL PARA USO GENERAL Y SUS COMPONENTES.

FABRICACION DE EQUIPOS PREVENTIVOS DE LA CONTAMINACION AMBIENTAL.

FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA POZOS DE AGUA.

FABRICACION DE REDUCTORES DE VELOCIDAD PARA USO INDUSTRIAL DIVER-  
SO.

FABRICACIONES DE MOLDES, TROQUELES Y MATRICES METALICOS.

- EQUIPO Y COMPONENTES PARA LA INDUSTRIA ELECTRONICA.

FABRICACION DE CENTRALES Y CONMUTADORES TELEFONICOS ELECTRONICOS.

FABRICACION DE EQUIPOS ELECTRONICOS PROFESIONALES PARA LA COMUNICACION Y LA INDUSTRIA, ASI COMO SUS COMPONENTES.

FABRICACION DE SISTEMAS DE COMPUTO Y SUS COMPONENTES ELECTRONICOS.

FABRICACION DE CIRCUITOS INTEGRADOS Y COMPONENTES ELECTRONICOS DE USO GENERALIZADO.

FABRICACION DE EQUIPOS ELECTRONICOS DE MEDICION Y CONTROL.

Es de suma importancia mencionar el criterio para la denominación de la pequeña y mediana industria según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ya que nos dice que la pequeña empresa es aquella cuya inversión en activos fijos es menor o igual a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal.<sup>6</sup>

Lo anterior significa multiplicar el salario mínimo de un trabajador por los 12 meses del año, y el resultado multiplicarlo por 200. Considera a la gran industria a la empresa, que rebasase esta cantidad de activo fijo, no tiene criterio de definición para la mediana industria, pues no existe para ellos.

La producción de bienes de capital es una actividad industrial -- prioritaria en México.<sup>7</sup> Y es considerada en forma preferente en la operación de los programas de crédito de FOGAIN, de conformidad con el acuerdo de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.

La importancia de las actividades industriales de bienes de capital, es -- muy trascendental pues su aportación es muy importante directa o indirectamente a la creación de empresas, de empleos, a la integración vertical de la industria de transformación, a las exportaciones, al valor agregado, a la inversión en otras áreas de actividad económica y al desarrollo tecnológico del país.

<sup>6</sup> México, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Plan Nacional de Desarrollo Industrial en forma abreviada (México, D.F. Diario Oficial de la Federación, 17 Mayo, 1979) p. 28.

<sup>7</sup> Ibid, p. 21.

## 1.2 Importancia.

Hoy en día el constante ritmo de crecimiento de la industria, demanda un volumen creciente de importaciones de bienes de capital y las empresas pequeñas y medianas juegan un papel importante para activar un equilibrio produciendo internamente estos bienes en el país y con esto buscar como antes lo dije una menor dependencia con el exterior, pues al conseguir este propósito en forma total vamos a aumentar en manera considerable nuestra producción y el empleo.

Actualmente México ha seguido manteniendo su política de sustitución de importaciones y aunado a esto, la maquinaria y equipo juegan un papel muy importante pues estos bienes son los encargados de manufacturar los diversos productos que antes se importaban, que eran principalmente bienes de consumo.

En el panorama del hoy podemos observar que la pequeña y mediana industria productora de bienes de capital no solamente constituye el pilar de nuestro proceso de industrialización, sino que complementa a la gran industria como su abastecedor de insumos y necesidades más importante.

Estas empresas producen de igual forma productos terminados como insumos básicos o semibásicos que en cierto grado alimentan la producción de las grandes industrias, es decir que ésta última depende en alto grado de aquellas. Bien sabemos que por lo general la pequeña y mediana empresa industrial utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas; cuentan muchas de estas empresas con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensa de la mano de obra, dando mayor ocupación por unidad de capital invertido en comparación con la gran industria.

Asimismo la pequeña y mediana industria incluye todas las formas de manufactura en menor escala; el término sobre cubre tanto empresas tradicionales como modernas con tipos de producción manual y/o mecánico y con establecimientos urbanos y/o rurales.

La pequeña y mediana empresa productora de bienes de capital, se le asigna como antes lo mencioné, una alta prioridad a su crecimiento y modernización, pues su importancia es muy relevante dentro del sector manufacturero



Un aspecto muy interesante es, que en base a la productividad de este tipo de empresas, lograremos desarrollar industrias de alta capacidad y productividad capaces de competir en mercados internacionales, pues bien sabemos que nuestra estructura de mercado en que se desenvuelve la pequeña y mediana empresa productora de bienes de capital ha estado caracterizada por la coexistencia de grandes empresas oligopólicas, y es así como propugno por la búsqueda de una independencia propia (Tecnológica y Económica) para -- suavizar nuestro camino y en un momento dado ya no seguir continuando y -- dependiendo del exterior.

Aunado a lo anterior este tipo de empresas deben de colaborar a equilibrar las importaciones que realiza el país respecto de estos bienes de capital, que son necesarios para nuestro proceso de industrialización, produciendo, como anteriormente mencioné, en una forma objetiva internamente estos bienes e importando únicamente los tipos de bienes de capital que sean sumamente complejos; o sea, que las diversas industrias productoras de estos bienes, para poder alcanzar un nivel de productividad adecuada tienen que producir en gran escala. Y por consiguiente alimentarse de demanda externa además de la interna, y este es el caso hoy en día de la visión a la -- exportación que tienen las diversas ramas productoras de bienes de capital.

### 1.3 La necesidad de la Capacitación y Adiestramiento.

Comenzaré por definir lo que es capacitación y adiestramiento.

Capacitación.- Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. <sup>8</sup>

Adiestramiento.- Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y -- destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en un puesto de trabajo. <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Alfonso Siliceo A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, (2 ED. México: LIMUSA, 1982) p. 20.

<sup>9</sup> Ibid.

### 1.3.1 Problemática.

Con frecuencia se afirma que la disponibilidad de mano de obra calificada es insuficiente en cantidad y calidad, para cubrir los requerimientos de nuestro sistema económico. Uno de los indicadores en que se apoya esta afirmación es la baja productividad de la fuerza de trabajo, otro, aunque parcial, es el que se refiere a la propia oferta y demanda de mano de obra calificada.

Son muchos e innumerables los factores que actúan sobre la mano de obra, citemos algunos: Actividades y creencias, negligencia, falta de previsión e incapacidad para planificar; estos factores causan problemas que se reflejan en la falta de mano de obra calificada particularmente en el sector industrial. Es por esto que si no se eleva el nivel de capacitación de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas industrias productoras de bienes de capital podemos traer como consecuencia un creciente deterioro en detrimento del papel que desempeñan éstas, dentro de la economía nacional.

Sin embargo, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, proyecta la mayor parte de su actividad hacia la promoción y orientación de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores de la pequeña y mediana empresa en general, y esto se debe a que en este subsector la movilidad vertical para ingresar a estratos superiores de trabajo esta más restringida.

#### Detención de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

En México, la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas tienen problemas para reunir los siguientes recursos: recursos humanos, materiales y financieros para efectuar la capacitación y/o adiestramiento; pues en algunas ocasiones se cuenta con uno o con dos de estos recursos, y muy excepcionalmente con los tres. Muy particularmente la empresa pequeña se enfrenta con serios problemas para poder capacitar y/o adiestrar

a su personal; sin embargo, la UCECA les brinda diversas alternativas para poder cumplir con éxito este requisito.

La UCECA les da la pauta a seguir al permitir que las empresas -- utilicen su mismo personal para poder capacitarse entre sí; esto es, se da la oportunidad a un trabajador que tiene los conocimientos y experiencias suficientes para que funja como capacitador.

En cuanto a las empresas que no tengan los recursos humanos necesarios para impartir la capacitación y/o adiestramiento, se podrán capacitar los -- obreros y/o empleados en centros como el IMSS que tienen cursos estructura dos y que tan solo por una pequeña cuota proporciona la capacitación y el adiestramiento. Como se puede observar, de una manera u otra, se puede recurrir a medios internos o externos para cumplir con los preceptos legales.

Respecto a los recursos financieros, pienso que serían mínimos, -- ya que si se utilizan los recursos humanos propios, solamente se tendría -- que gastar en lo necesario para impartir la instrucción, como hojas, lápices y en algunas empresas la misma maquinaria que utiliza diariamente.

En lo referente a los recursos materiales, pienso que también se -- rían mínimos, tomando en consideración lo explicado anteriormente y aunado a que se requieren bancas, sillas, pizarrones ya que son de fácil adquisición y a precios económicos para estas empresas.

Por todo lo anterior considero que la empresa pequeña y mediana -- productora de bienes de capital podrá hacer frente a la capacitación y/o -- adiestramiento, en la medida en que la misma empresa se interese por ele--var su productividad y a la vez elevar el nivel de sus obreros y empleados.

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se -- logra en base a una comparación por medio de la cual se localizan discre--pancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases. <sup>10</sup>

<sup>10</sup> UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestra miento), Modelo de Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (México, D.F.: Secretaría del Trabajo y Previsi ón Social, Informe Anual, Diciembre 1983) pp. 25-35.

## FASE I SITUACION IDONEA.

Se empieza por determinar que es lo que debe hacerse en la empresa. Esto debe estar precisado con anterioridad por los directivos de la misma, y en caso de que así sea, para llegar a su definición, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores:

I.1 Recursos Materiales. Tenemos que definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medio de transporte, información, medios de comunicación, viáticos y gastos de viaje que los trabajadores requieran para el desempeño eficiente de su trabajo.

I.2 Actividades. Describir cada una de las acciones que realizan dentro de la empresa para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos en la empresa.

I.3 Requerimientos. Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refiere a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada.

Estos son:

Escolaridad Y/O Conocimientos.

Habilidad y Experiencia.

Requisitos Físicos (Edad, sexo, estatura, etc.)

I.4 Indices de Eficiencia. Abarcar todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (Índice de Producción, número de ventas, etc.).

I.5 Ambiente Físico Laboral. Especificar todos los estados ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

I.6 Medidas de Seguridad. Considerar, bajo este rubro, el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes, de acuerdo con el reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo.

Con los seis factores enunciados, se determina lo que debe hacerse en la empresa; es decir, la situación idónea. Deben establecerse dichos factores, no con base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa debería ser y lo que los trabajadores deberían hacer.

## FASE II SITUACION REAL.

Una vez planteada la situación idónea debe determinarse, por medio de una investigación, la situación real, para obtener el 2º parametro de comparación, es decir, investigar lo que se es y lo que se hace actualmente en la empresa. Para determinar la situación real se proponen diversas técnicas, que como se sabe, no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, pero son susceptibles de adaptación.

11.1 Entrevista. Es un método que empleado adecuadamente, puede proporcionar datos suficientes no solo con respecto al desempeño del puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los empleados y obreros sienten en el trabajo, además de dar al trabajador la oportunidad de sugerir posibles soluciones a los problemas.

11.2 Cuestionarios. Tienen por objeto la obtención de datos que son fácilmente cuantificables e interpretables, dentro de los cuales podemos incluir preguntas para detectar carencias de recursos dentro de la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

11.3 Las pruebas. Reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

11.4 Observación Directa. Se realizan en el lugar en que se desempeña el puesto, y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

11.5 Registro de Personal. Esta técnica consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tenga sobre los registros que reflejen de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo: Registros de experiencia, de formación extraescolar, etc.

II.6 Indices. Esta técnica, como la anterior consiste en obtener los datos fijos sobre los costos, horas-hombre trabajadas, nivel de producción control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios.

Una vez utilizadas todas u otras o algunas de éstas técnicas, se estará en posibilidad de describir la situación de la empresa y con esto, podrá procederse al análisis comparativo de situación real contra situación idónea para localizar las discrepancias y poder determinar si las necesidades -- son: de la empresa como tal; de los trabajadores en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento; o conjunta, de los trabajadores y de la empresa.

### FASE III ANALIZAR COMPARATIVAMENTE LA SITUACIÓN REAL CONTRA LA SITUACION IDONEA.

Para hacer el análisis comparativo:

III.1 La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifica y ordena de la siguiente manera:

1. Se separan todos los datos que se refieren a los instrumen--tos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.
2. Se reúne toda la información que con respecto a actividades se tenga, procurando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.
3. La información se ordena, de acuerdo a cada puesto existente con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad y otras que tengan los obreros de la empresa.
4. Se clasifican los resultados que se hayan obtenido del análisis de los registros del personal e Indices, para obtener datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.

5. Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico (Ventilación, iluminación y distribución de equipo).
6. Se agrupa toda la información acerca de accidentes equipo de seguridad y conducta de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad.

III.2 Una vez clasificada y ordenada la información de esta manera, se procede a compararla con los datos que se establecieron como situación idónea.

Al activar nuestra comparación entre lo que debe ser y hacerse -- (situación idónea) y lo que es y se hace (situación real) vamos a apreciar de una manera objetiva y total todas las discrepancias resultantes del análisis comparativo de cada uno de los factores, por lo que pueden detectarse necesidades, tanto de mejorar los sistemas de la empresa, como de capacitación y adiestramiento. Y estas necesidades pueden ser como bien sabemos en cuanto a:

- Recursos Materiales.
- Actividades.
- En cuanto a requerimientos de : Responsabilidad, de rendimiento, de habilidad, de experiencia, etc.
- En cuanto a índices de eficiencia, que comprenden errores, tiempo requerido, etc.
- En cuanto al ambiente laboral, que comprende: sitio de trabajo, temperatura, iluminación, ruido, ventilación, etc.
- En cuanto a medidas de seguridad, que comprende: mantenimiento, primeros auxilios, manuales y formularios respecto a las máquinas.

#### FASE IV NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- La empresa.
- La empresa y el trabajador en conjunto.
- El trabajador.

Los dos últimos tipos de discrepancias serlan las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales se pretende que a través de la adecuada utilización de todos estos rubros anteriormente expuestos, se detecten; no quiere decirse con esto que las primeras necesidades detectadas carezcan de importancia, sino que deben cubrirse a la brevedad posible planeando la superación de todos en conjunto.

Por último haré mención que los resultados se clasificarán de --- acuerdo con los tres tipos de necesidades arriba mencionadas y de esta manera (clasificando la información), se estará en posibilidad de tomar decisiones sobre las acciones prioritarias que deban seguirse en la empresa.

Finalmente y de manera relevante es muy importante la toma de decisiones a este respecto, ya que los resultados obtenidos deberán ser sufi-cientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a -- los objetivos de la investigación y que además den apoyo a otros aspectos -- del sistema de capacitación y adiestramiento, tales como:

- Definir específicamente los problemas que se refieren a la capacitación - y los que sean de adiestramiento.
- Decir qué acciones de capacitación y/o adiestramiento son prioritarias en cuanto a:
  - a) Las áreas de aprendizaje.
  - b) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacio nales.
  - c) El personal que se va a instruir en función de sus necesidades.
- Programar las acciones de capacitación y adiestramiento atendiendo a las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo.



Esto último se concretiza a través del diseño del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento que la empresa debe desarrollar.

### 1.3.2 Beneficio de la Capacitación y Adiestramiento.

Los beneficios que obtienen los trabajadores después de recibir un curso de Capacitación y/o Adiestramiento son los siguientes:<sup>11</sup>

1. Adquisición de mayores conocimientos en el aspecto intelectual como lo es: El desarrollo personal y cultural.
2. Adquisición de una mayor seguridad física y mental en el trabajo.
3. Adquisición de una mayor destreza y habilidad o sea un incremento de la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.
4. Adquisición de mayores ingresos.

Sabemos que la consecuencia más objetiva en un curso de Capacitación y/o Adiestramiento es que el trabajador preponderantemente debe aprender algo nuevo y usual, y no caer en un curso viciado que traiga como consecuencia los siguientes perjuicios:

- Que el trabajador haya aprendido algo que no lo pueda aplicar en su actividad. (Que no tenga relación).
- Que aprenda algo, que ya sabía. (Redundancias).

El mejoramiento de la Productividad y Eficiencia en general, es un beneficio primordial que obtiene la empresa pequeña y mediana productora de bienes de capital al proporcionarles de una manera dinámica Capacitación y/o Adiestramiento a sus trabajadores.

<sup>11</sup> UCECA (unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), Guía Técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento No. 8 (México, D.F.: Editorial popular de los Trabajadores, Agosto de 1983) p. 134.

Otro beneficio no menos importante y de relativa incidencia de la Capacitación en la empresa, consiste en que ésta permite preparar a trabajadores que tienen experiencia, y así, éstos posteriormente la transmitan a sus compañeros en el mismo centro de trabajo.

Aunado a lo anterior también tenemos que una característica muy beneficiosa en la Capacitación y/o Adiestramiento es la planeación e implementación de programas subsecuentes de Capacitación y/o Adiestramiento, --- pues como bien sabemos la Capacitación es un proceso continuo cuyo fin es, mejorar los conocimientos y habilidades del trabajador puesto que la aplicación de un curso que da resultados conlleva al beneficio de planear e -- implementar otro y así sucesivamente en forma constante.

Otro aspecto muy importante consiste en que al término efectivo - de un curso de capacitación dentro de la empresa, vamos a obtener un máximo beneficio al evaluar el curso a través de una encuesta con el propósito de medir el éxito del mismo y el grado de asimilación del alumno, ya que - de una manera determinante esta evaluación nos va a servir de base para de terminar posteriormente necesidades de capacitación.

Referente a los beneficios que reciben los trabajadores con respecto a su posición dentro de la empresa al haber recibido capacitación, tene mos que estos beneficios van a ser en base a motivarlos de cuatro maneras, las cuales son las siguientes: <sup>12</sup>

- 1.- Dar reconocimiento al trabajador en su labor.
- 2.- Otorgamiento de un mayor salario.
- 3.- Otorgamiento de mayores prestaciones.
- 4.- Promoción al puesto inmediato.

Siendo la recompensa económica a la que más aspira y a la que da más valor el trabajador.

<sup>12</sup> Ibid, pp. 146-148.

Por último mencionaré que la capacitación resuelve y satisface ne cesidades presentes de la empresa y prevee situaciones que se deban resolver con anticipación esto es, adelantarse a necesidades futuras, pues un - óptimo desarrollo de la empresa propugna por mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.

## C A P I T U L O : I I

MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE LA PEQUENA Y  
MEDIANA INDUSTRIA.

## II.- Marco teórico de la Administración de la Pequeña y Mediana Industria.

### II.1 Importancia

Enmarcar la necesidad de que en la Pequeña y Mediana Industria se ejerza una Administración Profesional es muy importante, pues, Esta Administración va a permitir dirigir y conducir de una manera adecuada a la Pequeña y Mediana Industria, hacia el logro de un óptimo fortalecimiento y proceso de desarrollo de las mismas.

Tenemos que al aplicar el proceso Administrativo, cualquiera que esté sea, dado que existen tantos procesos Administrativos como autores han escrito sobre el tema, nos encontramos ante la disyuntiva de aplicar el idóneo de acuerdo a nuestro medio ambiente, y a la realidad contemporánea que vive la Industria Pequeña y Mediana en México. Y el más general y representativo de las condiciones imperantes en las que se desenvuelve nuestra Pequeña y Mediana Industria, es fundamentalmente el que comprende 4 etapas las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

a) La Planeación.- Consiste en la determinación de lo que va a hacerse, Esta función realiza la selección de objetivos y la formación de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos. En toda empresa existen 2 tipos de planes: Planes Estratégicos y Planes Operativos.

El Periodo de Planeación Operativa es usualmente de uno a dos años.

Tanto en el caso de fabricantes, como en el de detallistas y mayoristas, el punto de partida para la Planeación Operativa es el estimado del volumen de ventas que se cree posible alcanzar durante el año o temporada que comienza.

Una vez que hemos estimado el volumen de ventas, el segundo paso es la determinación del inventario de mercancía que hay que tener a mano para hacerle frente en forma satisfactoria al volumen de ventas previamente pronosticado. Los niveles de inventario deben ser estimados para cada primero de mes.

Los Planes Estratégicos tratarán: Primero, Anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras y que pudieran afectar a la Empresa. Segundo, ayudarán al empresario a determinar los cambios necesarios que tendrá que sufrir la Empresa, a los efectos de poderse enfrentar en una forma más satisfactoria a los cambios detectados.

La planeación estratégica va más allá del intento de detectar -- futuros cambios ambientales, ya que trata de cuestiones tan vitales a la supervivencia de la Industria como:

- 1.- La Penetración de un nuevo mercado.
- 2.- La Apertura o el Cierre de una Sucursal.
- 3.- La Introducción de un Nuevo Producto.

b) La Organización.- Determina el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los Planes a través de Unidades Administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal. O sea por función de organización se entiende, el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas posiciones.

El Desarrollo vertical de la Industria da origen a la cadena de mando y a las diferentes jerarquías con la correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de mando.

La expansión horizontal de la estructura de la empresa se produce a través de la división de la Industria en área de especialización, tales como el de venta, producción, etc., Cuando se produce esta división de la empresa se observa, que aquellas actividades que son homogéneas -- tienden a ser agrupadas dentro de departamentos individuales.

Es de fundamental importancia en el proceso organizativo, de la Pequeña y Mediana Industria, realizar un análisis detallado de cada posición dentro de la empresa, así también una descripción detallada de los requisitos del puesto. Esta descripción será de gran ayuda más tarde, --- cuando llegue el momento de seleccionar al hombre idóneo para dicha posición. Entre los puntos de enfoque de una descripción adecuada están los siguientes: a) La definición de la autoridad y responsabilidad en una -- forma clara y precisa, b) El dejar aclarado a quién debe de reportar y obedecer la persona que ocupe el puesto, c) El tipo de educación o habilidad requerida para el puesto.

c) La Dirección.- La esencia de la Dirección es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuar los, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc. La dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

La función de dirección va a comprender, el asegurarse de que -- las actividades que se llevan a cabo en la empresa sean realizadas competentemente. Esto requiere como antes lo dije que el empresario emita órdenes, ofrezca instrucciones, establezca reglas y procedimientos con el objetivo de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales llevados a cabo por los empleados desde las respectivas posiciones. El Empresario Administrador debe y tiene que tomar en cuenta el punto de vista de sus subordinados y manteniendo en todo momento las líneas de comunicación --- abiertas con ellos.

La característica esencial de este proceso en la Pequeña y Mediana Industria, es que el dueño tendrá en cuenta los consejos e ideas de -- sus subordinados en cuestiones de importancia y al mismo tiempo pensará - en los servicios profesionales de una Administración que le ayudará a tomar una decisión efectiva o a emitir una directiva final.

La Órdenes o instrucciones emitidas por el empresario a sus empleados deben de tener las siguientes características:

- 1.- Ser Claras
- 2.- Ser Razonables
- 3.- Ser Entendibles por parte del empleado.
- 4.- Ser Compatibles con los objetivos de la Empresa
- 5.- Especificar el periodo de tiempo dentro del cual debe de ser llevada a cabo
- 6.- Explicar al empleado la razón de la orden.

d) El Control.-El Control en la Pequeña y Mediana Industria va a permitir, medir la operación para que resulte conforme a los planes o - lo más cerca posible de ellos; y nos permite incluir el establecimiento - de estándares, así como la comparación de los estándares reales con los - propuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

Siendo el control la etapa final del proceso Administrativo y de fundamental importancia para que Este se ejerza correctamente en la Pequeña y Mediana Industria debemos de tomar en cuenta 3 factores básicos: Primero, la determinación de estándares. Segundo, la constante supervisión y evaluación de los resultados obtenidos. Y el Tercero es el de la acción - correctiva a los efectos de que cualquier desviación detectada sea de carácter temporal. Es de relativa importancia considerar los lineamientos - básicos del control, pues; esta etapa siendo igual de delicada que las -- demás tiene una diferencia muy marcada que hay que tratar con suma delicadeza en la Pequeña y Mediana Industria, siendo Esta la obtención de resultados que deben ser comparados con los planes de la empresa previamente -



diseñados.

Estos lineamientos que debemos contemplar de una forma general - para obtener resultados eficientes y al mismo tiempo regular las actividades futuras de la empresa son:

a) La Flexibilidad de los controles

Un sistema eficaz de control debe seguir siendo aplicable en -- presencia de cambios en los planes, circunstancias imprevistas o fallas -- de cualquier tipo, debiendo incluir suficiente flexibilidad para seguir -- siendo efectivo a pesar de esas fallas.

b) La Eficiencia de los Controles

Los Controles son eficientes si detectan efectivamente las des-- viaciones de los planes con un mínimo de costos de consecuencias indesea-- das. (Entre éstas, el control exagerado puede dar lugar a la anulación de la autoridad de los delegados, impedir la iniciativa o causar demoras y -- costos excesivos.)

Todo dispositivo de control debe justificar su costo.

c) La Revisión del Sistema de Control.

El sistema de control debe ser revisado periódicamente para -- garantizar que, pese a los cambios, los estándares, los puntos críticos y los procedimientos de control en general alcanzan sus objetivos.

d) Comprensibilidad de los Controles.

Los controles deben ser comprensibles para los dirigentes o res-- ponsables que los deben aplicar. Los controles que no terminan por produ-- cir son un desperdicio de valiosos recursos, y es por esto que los contro-- les deben estar en manos de quienes tienen la responsabilidad directa de la ejecución de los planes.

Por último mencionaré respecto a este rubro, que un adecuado sistema de control dirigido por una administración profesional debe no solamente detectar las fallas, sino también descubrir dónde ocurren; quién es el responsable y qué debe hacerse para corregirlas, ya que para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria es necesario detectar las desviaciones de los planes lo suficientemente pronto y si es posible, antes de que se presente la posibilidad de que éstas ocurran, pues, un control efectivo debe orientarse a la eliminación de las desviaciones presentes y futuras.

## II.2 El manejo y empuje de la administración en la Pequeña y Mediana Industria.

La adecuada y objetiva aplicación de la Administración en la Pequeña y Mediana Industria, le va a permitir a éstas empresas tener a su disposición un análisis detallado de su situación, y consecuentemente poder tomar decisiones viables y acertadas.

Los principios de Administración u "Operacionales" en la Pequeña y Mediana Industria, deben ser aplicados en forma uniforme a través del tiempo; esto llevará a una administración más eficiente de la empresa, y a que los objetivos previamente seleccionados sean más fácilmente alcanzados.

La correcta y uniforme aplicación de los principios de administración:

- 1.- Evita Conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción.
- 2.- Evita la Duplicación del Trabajo.
- 3.- Facilita la Adecuada y justa Evaluación del Trabajo realizado.
- 4.- Facilita la Adecuada expansión de la Empresa en una forma controlada.

- 5.- Clarifica el uso adecuado de los canales de comunicación dentro de la empresa.
- 6.- Establece una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto de mando.
- 7.- Estimula cooperación y facilita la comunicación dentro de la empresa.
- 8.- Hace la dirección de la empresa más fácil y permite más flexibilidad en la toma de decisiones.

A continuación mencionaré los principios básicos adecuados para la dirección de una empresa pequeña o mediana.<sup>1</sup>

- Principio de Objetivos.

La existencia de objetivos previamente seleccionados es un requisito para la determinación de cualquier curso de acción a tomar, por lo que deben estar claramente definidos y a su vez deben ser bien comprendidos por todos los miembros de la organización.

- Principio de planificación y factibilidad.

Para diseñar un plan efectivo es necesario obtener todos los datos pertinentes y con la información obtenida alcanzar una armonización - balanceada entre lo que es deseable, de acuerdo al objetivo o finalidad, - y lo que es posible, de acuerdo a las circunstancias concretas de la situación y los recursos de que dispone la empresa.

<sup>1</sup> Leonardo Rodríguez, *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*, (CINCINNATI, OHIO, U.S.A.: South-Western Publishing C.D., (1980).

- Principio de control.

Para que el control sea más efectivo, debe regular las actividades que se estén realizando y las futuras.

- Principio de la división del trabajo.

La magnitud y complejidad de todo trabajo requiere que éste sea separado en varias partes. La división del trabajo lleva a la especialización, y la especialización aumenta la productividad del empleado.

- Principio de autoridad y responsabilidad.

Una adecuada organización de la pequeña y mediana industria requiere que a los puestos de mando se les delegue una cantidad de autoridad que sea proporcional al grado de responsabilidad que éstos tengan.

- Principio de la unidad de dirección.

Cada miembro de la empresa debe recibir instrucciones relativas a un trabajo en particular de un solo superior. La unidad de dirección y de acción se alcanza a través de un centro de mando único. Cuando --- existen varios objetivos tienen que estar coordinados en un objetivo --- principal y todos los demás subordinados a éste. La definición del objetivo principal debe hacerse desde un centro único.

- Principio de delegación.

El proceso de administración se facilita cuando cierto grado de autoridad y responsabilidad es transferido de los subordinados, a los -- efectos de que algunas de las decisiones sean tomadas por ellos.

La aplicación de este principio releva al dueño de tener que tomar todas las decisiones, permitiéndole dedicar más tiempo a las funciones de organización, planeación y control.

- Principio de la continuidad administrativa.

Esto implica que debe de existir estabilidad en la estructura de la organización y debe también de existir un mecanismo que permita a dicha organización ajustarse a cualquier cambio, sin tener que sufrir pérdida de eficiencia y productividad.

- Principio de las relaciones humanas.

Los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos.

Y sobre todo si se les reconoce su espíritu de cooperación, los méritos y sus necesidades, de tal manera que se puedan evaluar de una forma imparcial.

- Principio de la óptima cantidad de subordinados que pueden ser eficientemente supervisados.

Existe un límite en el número de subordinados que un superior -- puede dirigir eficientemente. Este principio se aplica dependiendo del -- entrenamiento de los empleados, la capacidad del superior y de la naturaleza del trabajo de que se trate.

No quiero dejar sin aclarar que existen otros principios administrativos, que no he mencionado ni definido, pues, creo que los mencionados anteriormente son aquellos de mejor aplicabilidad a las industrias -- pequeñas y medianas, siendo otros más aplicables a industrias de mayor -- tamaño.

Sabemos que la administración empieza a tener su problemática desde su origen mismo, como una disciplina con un conjunto sistemático de conocimientos enfocados hacia la resolución de problemas que se presentan -- en las áreas funcionales de una industria o entidad socioeconómica. Por -- otra parte la creación de nuevas industrias pequeñas y medianas y el constante incremento de las actividades de los sectores de manufactura, deben de plantear la necesidad de la adopción y aplicación profesional de técnicas administrativas que nos conlleven a la implantación formal de ésta --

disciplina combatiendo así, el empirismo administrativo con que se manejan infinidad de pequeñas y medianas industrias.

Es indudable que la administración entendida, ya sea como "La ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" o como " El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia, en las formas de estructurar y manejar un organismo social", debe su existencia a las organizaciones, consideradas Estas como células o entidades que tienen su origen en un contexto social y económico en el cual se dan sus relaciones.

Una importante cuestión en el México de hoy, es la falta de atención a la importancia prioritaria que tiene la administración profesional como tecnología para el urgente desarrollo de la pequeña y mediana industria. Porque aplicando esta disciplina de manera profesional, podemos plasmar una administración cuyas prioridades y programas de aplicación se fijen a partir de la real situación de estas empresas, que traen consigo la urgente necesidad de resolver y suavizar los múltiples y variados problemas internos y externos, actuales y potenciales a los que se tiene que enfrentar día con día.

Como anteriormente lo he expresado, la pequeña y mediana industria tiene unidad, pero, la necesidad de técnicas y especialistas en administración es esencial, ya que a través del tiempo se puede dañar la posibilidad efectiva de la marcha de estas empresas, pues desde el punto de vista administrativo se reflejan los siguientes elementos en una forma muy primaria, sin darse de una manera objetiva de acuerdo al giro de cada industria, los cuales son los siguientes:

- Asunción de riesgos
- Creatividad y mente experimentadora
- Decisiones fundamentales y finales
- Designación de jefes

- Delegación adecuada
- Fijación de los grandes objetivos y políticas
- Un grado de control eficaz
- Distinción de lo importante y lo urgente
- Administración por crisis en lugar de administración por resultados.

II.3 La necesidad de contar con el apoyo financiero de los organismos de fomento.

En la estructura financiera de la pequeña y mediana empresa existen deficiencias a corto y largo plazo. Sabemos que a corto plazo debemos tener un "Capital de trabajo" adecuado, ya que es el que se usa para la operación diaria del negocio, debiendo tener una liquidez tal que permita a la empresa desarrollarse. A este respecto hay que recordar que los activos circulantes generalmente deben ser, 2 tantos de los pasivos circulantes.

La Pequeña y Mediana Industria debe de cuidar mucho su estabilidad, pues, podría caer en las siguientes deficiencias:

- a) Carencia de efectivo por falta de una planeación adecuada.
- b) Exceso en inversión de cuentas por cobrar de clientes, ya sea por créditos amplios o por atraso en sus pagos o por una combinación de ambos.

Por lo general sabemos que la pequeña y mediana industria no tiene un "Capital de trabajo" dinámico, ya que este debe transformarse constantemente de efectivo a materias primas, producto terminado, cuentas por cobrar y nuevamente a efectivo.

El ciclo a largo plazo está formado por inversiones permanentes y obligaciones a largo plazo, y es así que la pequeña y mediana industria

se debe de cuidar en no caer en las siguientes características:

- a) Que el rendimiento del activo total sea menor que la tasa de interés que se paga a acreedores ( sabemos que una mayor participación de pasivos resulta desventajosa, pues pone en peligro la continuidad de la empresa).
- b) Inversiones permanentes improductivas u obsoletas.
- c) Capital contable inapropiado para el desarrollo de la empresa
- d) El "Capital de trabajo" no se encuentra en terminos generales en proporción de 1 a 1 respecto al pasivo a corto plazo.

La necesidad de los organismos de fomento.

Para lograr de una manera más dinámica y eficiente los objetivos de operación, crecimiento y de desarrollo de la pequeña y mediana industria; el gobierno federal ha creado fideicomisos o fondos de fomento, como un mecanismo de apoyo no solamente financiero, sino de orientación y fomento para todas las industrias medianas y pequeñas ya establecidas en cualquier zona del país, como para aquellos probables inversionistas que estén interesados en establecer una pequeña o mediana industria.

Los fideicomisos o fondos de fomento que el gobierno federal ha creado, son constituidos para impulsar prácticamente todas las actividades económicas y con la finalidad de desarrollar determinados sectores de la economía nacional. El que se les haya dado el término de "Bancos de Segundo Piso" se debe a que no tienen trato directo con el público o particulares interesados, ya que se valen de instituciones bancarias como intermediarias.

En lo que respecta a la pequeña y mediana industria, éstos fondos le son de vital importancia, pues, con la ayuda de ellos le van a permitir a éstas empresas mejorar en los siguientes aspectos, que señalo a continuación:



- Utilizar al máximo su capacidad instalada.
- Contribuir de una manera dinámica al desarrollo industrial -- del país, y orientarse a mercados del exterior.
- Sustituir importaciones
- Generar una producción eficiente de bienes industriales y de servicio.
- Creación de capital nacional.
- Contribuir a generar más empleos.
- Aumentar o mejorar la capacidad técnica.

Como operan.

Los fideicomisos o fondos de fomento operan, a través de la banca para el otorgamiento de crédito de la siguiente forma:

1.- El interesado o solicitante deberá presentar la solicitud a una institución de crédito, indicando que desea tramitar un crédito con determinado fondo o fideicomiso. La institución de crédito solicitará al interesado los planos, proyectos, estudios económicos y contables, documentos que acrediten la personalidad del solicitante, la propiedad de los bienes que garanticen el crédito y otros documentos que estime pertinentes, con copia para el fondo respectivo.

Una vez que la institución de crédito haya aceptado la solicitud, deberá remitirla al fondo, acompañando la documentación que le haya presentado el interesado, planteando por escrito las observaciones y condiciones bajo las cuales otorgará el crédito.

El fondo realizará los estudios del caso y comunicará a la institución de crédito acreditante y al interesado, si fué o no autorizada la operación, el monto, plazo, forma de pago y tasa de interés, así como las condiciones generales de crédito.

En caso de haberse aprobado la operación, el importe del crédito se entregará de acuerdo con el calendario de disposiciones que al respecto se haya elaborado de acuerdo con el fondo y una vez que la institu-

ción de crédito envíe al fondo el original o la copia certificada por notario, del contrato celebrado por el interesado, inscrito oportunamente - en el registro público respectivo y los títulos que documenten el crédito.

Los fondos de fomento han permitido encauzar grandes cantidades de dinero para promover sectores estratégicamente seleccionados de la pequeña y mediana industria, que de no promoverse y financiarse adecuadamente podrían convertirse en serios problemas, frenando o haciendo más lento el crecimiento del país.

Las finalidades de cada fondo de fomento, van de acuerdo a la actividad o sector al que se dediquen sus operaciones. Por lo tanto, cada fondo tiene sus objetivos específicos.

Se han constituido toda una variedad de fideicomisos de fomento-económico, para impulsar prácticamente todas las actividades económicas; - a continuación mencionaré algunos de los diversos fondos de más trascendencia para el desarrollo de la industria pequeña y mediana.<sup>2</sup>

#### FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE PREINVERSIÓN ( FONEP )

Constitución.- El fondo nacional de estudios y proyectos de pre inversión es un fideicomiso del gobierno federal constituido en Nacional Financiera, S.A. el 2 de junio de 1967.

Objetivo:

- El objetivo del fondo es el financiamiento de estudios que -- aceleren y mejoren la preparación de proyectos concretos o estudios generales necesarios para cumplir con

<sup>2</sup>Manual de Fondos de Fomento, ( Biblioteca NAFINSA; México, D.- F.: Nacional Financiera, 1983) pp. 30-38

Los programas económicos y sociales del país. Otorga créditos para la realización de estudios a los empresarios que deseen conocer anticipadamente los resultados de su inversión.

#### Funciones:

- Estudios de factibilidad técnica y económica de proyectos -- específicos.
- Estudios complementarios (incluyendo planos, especificaciones e ingeniería cuando se considere necesario) de proyectos que han sido identificados como factibles, pero, que requieren preparación adicional con miras a su presentación -- para un posible financiamiento.
- Estudios de prefactibilidad de carácter sectorial, con el fin de identificar proyectos específicos o cuantificar requerimientos de inversión en un sector o subsector económico.
- Estudios generales de regiones incluyendo estudios de recursos naturales y humanos, investigaciones aerofotogramétricas y otros que apruebe el comité técnico del fondo y el Banco -- Interamericano de Desarrollo.
- El financiamiento para estos propósitos será a :  
Todas las entidades y organismos de los sectores público y -- privado.

#### Forma de Operar:

Los préstamos del fondo se utilizan para contratar servicios-profesionales de consultores individuales o firmas consultoras, que realizan estudios en los campos establecidos.

Ningún consultor, ya sea persona física o moral, es elegible para realizar estudios con recursos de fondo a menos que esté debidamente inscrito en el directorio de consultores. Son consultores elegibles las-

firmas consultoras legalmente constituidas, o los profesionales individuales debidamente acreditados ante el fondo, por su experiencia, habilidad profesional e integridad para proporcionar los servicios requeridos. Los consultores elegibles pueden ser nacionales, regionales, extranjeros o consorcios de nacionales con extranjeros.

- Duración del estudio.

La duración de los estudios de preinversión no deberá ser mayor de 24 meses a menos que, por razones especiales se amplíe este plazo.

- Discreción.

Todos los estudios que financie el fondo, así como toda la documentación relativa a los mismos, recibida por el fondo, es estrictamente confidencial.

- Limitaciones.

El fondo no podrá otorgar préstamos destinados a atender gastos generales y de administración de los beneficiarios.

- Advertencia.

La concesión de un préstamo por el fondo no supone compromiso alguno para participar en el financiamiento de los proyectos de inversión resultantes.

- Consultores.

Los préstamos concedidos son para el pago exclusivo de los estudios que sean realizados parcial o totalmente por empresas consultoras, consultores individuales nacionales, regionales y de los países miembros del Banco Interamericano de Desarrollo.

- Asesoría.

El personal técnico del FONEP pone a disposición del solicitante su experiencia para asesorarlo en la tramitación de solicitud de préstamo, desde el planteamiento inicial del estudio.

dio, hasta su evaluación final.

- Los sujetos de crédito del sector privado, deberán hacer una aportación en efectivo, nunca menor al 5% del costo del estudio.
- Se cobra una comisión y vigilancia de los estudios por el 1% de su costo, pagadera por una sola vez al momento de cada -- disposición de los préstamos (apertura del crédito)
- Los préstamos devengan una tasa de interés del 20% anual sobre saldos insolutos, y los plazos de amortización varían de 2 a 8 años, incluyendo el período de gracia, y son fijados -- de acuerdo con las características especiales de los estudios.

#### FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN)

Constitución.- El FIDEIN, será administrado por Nacional Financier, S.A., de acuerdo con el contrato de fideicomiso celebrado con el Gobierno federal, por conducto de la S.H.C.P. el 1 de febrero de 1971.

#### Objetivo:

- El FIDEIN se dedicará a estudiar y fomentar la creación de -- conjuntos, parques, ciudades industriales y promover su localización y desarrollo en función de los siguientes criterios: aprovechamiento de infraestructura y recursos naturales existentes ; distribución más equitativa de los beneficios del desarrollo industrial; descentralización urbano-industrial; --- agrupamiento de empresas afines o complementarias para propiciar procesos de integración industrial. Así mismo el FIDEIN promoverá y apoyará la creación y la operación de centrales -- de servicio, la venta y/o arrendamiento de naves industriales y de maquinaria.

### Funciones:

- Determinar las localidades donde se promoverán conjuntos, -- parques, ciudades industriales y centros comerciales, conforme a las poltticas generales del Gobierno Federal, en materia de fomento económico de asentamientos humanos.
- Promover ante las dependencias de los gobiernos federal, es-tatal y municipal; las empresas u organismos paraestatales- y personas interesadas en el programa, su participación en - estudios y asesoria técnica; aportación o adquisición de te- rrenos; construcción y financiamiento de obras, y del equipamiento y servicios que requieran de los proyectos para su -- adecuado funcionamiento.
- Establecer las poltticas generales para la ejecución y recu- peración de inversiones; administración; promoción; publici- dad; venta y arrendamiento de los inmuebles de los proyectos
- Autorizar las solicitudes que se presenten al programa de a- poyo integral a la industria pequeña y mediana previa evalua- ción de la secretaria operativa, técnica y administrativa, - para la asignación de recursos, como crédito para la cons--- trucción de centrales de servicio, de naves industriales y - arrendamiento de maquinaria, cuya aplicación se hará con ba- se a las reglas de operación que para el efecto aprueben el- comité técnico y las autoridades correspondientes.
- Estudiar y proponer la creación de los organismos, empresas- u otras entidades, necesarios para la administración y comer- cialización de los conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales.

### Forma de Operar:

### Servicios que ofrece

- a) Ventas al contado y a plazos de terrenos urbanizados; industriales, comerciales, habitacionales y de servicios.
- b) Arrendamiento simple y con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo. Así como arrendamiento de maquinaria y equipo.
- c) Centrales de servicio.

### Naves Industriales

- a) El FIDEIN realizará con el auxilio de SAHOP y auscultación de los empresarios, los estudios para construir el tipo de nave más conveniente para cada desarrollo.
- b) Los terrenos donde se edificarán las naves industriales serán adquiridos por el FIDEIN, en cualquiera de las siguientes variantes:
  - Adquisición por compra, cubriéndose el pago en efectivo o bien con cargo a las recuperaciones que le correspondan a FIDEIN como fideicomisario de cada una de las ciudades industriales.
  - Por aportaciones que realicen las ciudades industriales, por lo que recibirla un ingreso mensual por arrendamiento del terreno.
- c) Se ofrecen dos tipos de naves industriales: las estándar y las especiales: las primeras, son de tipo modular considerando que dentro de éstas existen dos modelos que puedan servir a un gran número de industriales, variando tan sólo en tamaño, que serán a 2,000 metros cuadrados y en la estructura de acuerdo a las características físicas y climáticas de la región. En caso de que no se adecúe a la empresa solicitante,

se ofrecerán naves con características especiales.

- d) Para llevar a cabo la operación de arrendamiento simple, se solicita fianza, seguro y depósito de 2 meses de renta en el caso de naves estándar y 4 en caso de naves especiales; el pago del alquiler se hará por anticipado; la vigencia del contrato será de 5 años para naves especiales. El monto de las rentas se revisará anualmente y el total pagado como renta incluye el pago de seguro, fianza e impuestos.
- e) En el caso de arrendamiento con opción a compra, se piden los mismos requisitos que para el caso de arrendamiento simple, pero en el contrato se debe incluir:
- Fecha para ejercer la opción a compra, sin que exceda de 5 años porcentaje que se bonifica de las rentas netas pagadas mediante estimación o avalúo del valor futuro en el momento de la firma del contrato.
- f) También se ofrece la opción de comprar a crédito las naves bajo las siguientes condiciones: el plazo de recuperación del crédito se fijará de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa solicitante, pero no mayor de 13 años, la tasa de interés será del 28% anual sobre saldos insolutos. La recuperación de capital e intereses se hará mensualmente.
- g) El monto máximo de la nave arrendada o vendida a crédito no debe ser mayor de 11 millones de pesos, ni superior a los 2,000 metros cuadrados de superficie cubierta.
- h) Una vez entregada la solicitud con sus documentos respectivos se procederá a su dictaminación por los analistas del FIDEIN, los cuales deberán examinarla desde el punto de vista financiero, económico y social.



### Maquinaria y Equipo

Este renglón se manejará con la asesoría de Arrendadora Internacional, S.A., y FIDEIN será quien administre el arrendamiento de la maquinaria y equipo, que sean necesarios para la actividad productiva de la empresa.

Los puntos básicos del programa son los siguientes:

- a) Este servicio se proporcionará a las pequeñas y medianas industrias que así lo soliciten, que tengan cuando menos 3 --- años de operar y justifiquen la necesidad del mismo, para -- mejorar o ampliar su capacidad productiva.
- b) Igual que en el caso de naves industriales, en arrendamiento simple se solicita una fianza depósito de 2 meses de renta-- adelantada.
- c) En el caso de arrendamiento con opción a compra, se piden -- los mismos requisitos que para el caso de arrendamiento simple, además de que en el contrato se deben incluir:
  - Fecha en que se ejercerá la opción a compra, condiciones de la actualización del precio de venta en el momento de ejer-- cer la opción a compra y la bonificación correspondiente.
- d) En venta a crédito se piden los mismos requisitos que en los anteriores, el monto financiado no debe ser mayor del 50% de su capital social; la recuperación de capital e intereses -- se hará mensualmente y la tasa de interés es del 28% anual - sobre saldos insolutos.
- e) Una vez dictaminadas positivamente las solicitudes, por técnicos del FIDEIN se turnarán al comité coordinador del pro-- grama para su aprobación final y en su oportunidad informar al interesado.

- f) Estructurados los términos del arrendamiento por FIDEIN, se otorgará la autorización y se solicitarán los recursos para que se lleve a cabo la operación.
- g) El FIDEIN supervisará periódicamente la operación de la maquinaria y el estado que guarda la misma.

### Centrales de Servicio

Este apoyo a la actividad industrial se compone por un conjunto integrado de servicios comunes en respaldo de la productividad y seguridad de la pequeña y mediana empresa, y su constitución y operación dependerá del grado de ocupación de los conjuntos, parques y ciudades industriales predominantes en las mismas.

Los aspectos importantes que se destacan en este renglón son los siguientes:

- a) En aquellas ciudades industriales en donde se localice un número adecuado de empresas, FIDEIN realizará estudios para establecer centrales de servicios.
- b) Las centrales de servicios pueden ser entre otras, en la primera etapa: bodegas de uso común, centrales de comunicaciones centro administrativo contable y centro de computación electrónica, centro de mantenimiento de equipo, planta de tratamiento, taller de servicios industriales, almacén, depósito de combustible y lubricantes, y central de aire comprimido y otras necesarias a los desarrollos.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL ( FOMIN )

Constitución.- El Gobierno Federal, con el propósito de reforzar la promoción industrial, decidió crear un nuevo instrumento financiero estableciendo el 12 de abril de 1972, un fideicomiso por medio de un contrato celebrado entre la S.H.C.P. y la Nacional Financiera, S.A., que dió origen al fondo nacional de fomento industrial.

Objetivo:

- El FOMIN tiene por objeto promover la creación de capacidad productiva industrial, así como la ampliación y mejoramiento de la ya existente por medio de aportaciones temporales de capital social. Apoya principal pero no exclusivamente el desarrollo de industrias medianas y pequeñas porque no cuentan con los medios económicos y técnicos para lograrlo. El monto de la participación del fondo en las industrias es de hasta una tercera parte del capital social total.

Funciones:

- El fondo estimulará la participación de instituciones de crédito privadas y de particulares en el capital social de algunas empresas constituidas o por constituirse. Con tal objeto el fondo podrá establecer un sistema de garantía para la compra de las acciones que hagan en dichas empresas, de acuerdo con las modalidades que sobre el particular apruebe el comité técnico, mediando la conformidad de la fiduciaria y la autorización del Gobierno Federal.
- En forma análoga a la del artículo anterior, el fondo motivará la incorporación a la empresa, como socios, de técnicos que necesite la misma, o personas que por sus relaciones institucionales, profesionales pueden serle beneficiosas.

- El fondo estimulará la cooperación financiera de los gobiernos de las entidades federativas en proyectos que sean del interés de éstas. Ofrecerá igualar sus aportaciones en el capital social de las empresas, o complementarlas en una -- proporción que guarde relación con la importancia económica de la entidad y con las características del proyecto.
  - Será función complementaria del fondo canalizar, y en caso ne cesario suministrar, la asistencia técnica que demanda la - decisión de establecer, modificar una empresa industrial, - así como la que requiera su organización o reorganización - técnica, administrativa, jurídica y financiera.
  - El fondo dará prioridad en sus operaciones a aquellas indus- trias que más contribuyan a generar empleo, a utilizar los - recursos naturales de la región; integrar actividades econó- micas existentes, a solucionar problemas del medio ambiente- humano, a estimular la formación de tecnólogos, y , sobre - todo, el desarrollo regional, a la descentralización de la - producción y a la creación de oportunidades de exportar manu- facturas. Específicamente, los siguientes criterios servi- rán de norma en las decisiones de apoyo que haga el fondo:
- a) El fideicomiso participará en proyectos que precisan del apo- yo financiero del fondo, el que, por principio, ayudará al - empresario a identificar posibles fuentes alternativas de fi nanciamiento. Aún en casos de que el fondo no participe en - el capital social de la empresa, por decisión del comité téc- nico, y a petición de los interesados, podrá realizar su la- bor promocional orientando y estimulando al empresario, den- tro de los límites de su capacidad de cooperación técnica e - institucional. El fondo ayudará al empresario a resolver pro blemas de financiamiento del costo de estos servicios.

- b) Salvo casos extraordinarios el fondo no se empleará en la --reestructuración de sus problemas de pasivo.
- c) El esfuerzo principal del fondo será dirigido hacia las re--giones de menor desarrollo relativo de la república. Con ob--jeto de descentralizar también el examen de posibilidades de promoción industrial, se considerarán como fuentes de iniciati--va de proyectos para apoyo del fondo; a todos los organismos--establecidos por el Gobierno Federal para fomentar la indus--trialización del país.
- d) En cualquier caso, se estima un requisito indispensable para el apoyo del fondo, el que haya demanda real del producto --por fabricar y que no exista capacidad productiva suficiente instalada, o en vías de instalarse, dentro del mercado poten--cial del nuevo proyecto.
- e) De acuerdo con el contrato de fideicomiso entre la S.H.C.P.- y Nacional Financiera, el fondo estará orientado especial---mente hacia el apoyo a pequeñas y medianas industrias que ca--recen de medios para desarrollarse.

#### Forma de Operar:

Como regla general, la aportación del fondo no puede exceder de la tercera parte del capital social de la empresa y el requisito de tempo--ralidad se cumple cuando la empresa está funcionando normalmente y regis--tra sus primeras utilidades. En ese momento, el fondo pone en venta sus--acciones, dando oportunidad a los socios originales.

El FOMIN opera directamente con los interesados y en los proyec--tos que financia, pueden participar, además de los inversionistas naciona--les y del exterior, instituciones bancarias, así como gobiernos estatales y otros organismos oficiales.

Al apoyar el fondo a una empresa, no exige ningún privilegio que no tenga otro socio y su vigilancia lo ejerce fundamentalmente a través -- del consejo de administración, conforme a lo establecido en los estatutos de la propia sociedad y las disposiciones legales aplicables.

El FOMIN vino a cubrir una deficiencia existente en la estructura financiera del país, ya que existen multitud de empresas, que para nacer crecer o trabajar normalmente, requieren del apoyo del "capital de riesgo" En el caso de empresas en operación muchas veces su estructura financiera ya no les permite obtener nuevos créditos porque tienen agotada su capacidad de endeudamiento. Así se benefician en distintas formas.

Por una parte, reciben recursos frescos para aumentar su capital e incrementar la capacidad crediticia de la empresa, no tiene necesidad de distraer recursos del flujo de caja para pagar el crédito correspondiente, mantienen el control administrativo de su empresa; y, por la otra, --- cuando la planta empieza a operar normalmente, tienen la posibilidad de --- comprar las acciones propiedad del fondo, conforme a negociaciones que se hacen para fijar el precio de las mismas, tomando como base el valor en -- libros, el costo del dinero y las perspectivas del negocio.

Dentro de las prioridades de inversión que ha fijado el Gobierno Federal en el campo industrial, como son la producción de bienes de capital, la de alimentos y la de insumos de estas ramas, el fondo apoya priori tariamente a empresas que transforman productos agropecuarios, que exporten y/o sustituyan importaciones, que generen más empleos, que utilicen y desa rrollen los recursos naturales de la región, que cooperen a la descentrali zación industrial, que propicien la integración de la planta nacional industrial, que estimulen la formación de tecnologías propias. Dentro de -- este contexto, en sus 11 años de existencia el fondo ha apoyado a poco más de 30 ramas industriales en estos renglones.

Prioridad a empresas pequeñas y medianas.

Aunque las reglas de operación del fondo no limitan el monto de las inversiones, se está dando prioridad a las pequeñas y medianas empresas.

### Venta de Acciones

Las acciones que adquiere el FOMIN se venden generalmente a los inversionistas originales; aunque también es posible que se acuerde su -- venta parcial a obreros, empleados y técnicos de las mismas empresas, a -- los proveedores de sus materias primas o pueden ofrecerse libremente al -- mercado de valores. Todo ello con base en la necesidad de darle estabili-- dad al futuro desarrollo de la empresa.

Además del apoyo financiero y de la asistencia técnica que se -- les proporciona, se les respalda en sus gestiones para resolver problemas -- ante dependencias gubernamentales, organismos financieros, en otras empre-- sas del sector público y privado y en general se les otorga la ayuda posi-- ble a la administración.

El FOMIN es un mecanismo institucional y aporta los recursos -- para que sea realizable la organización de los talleres, las fábricas y -- las plantas industriales. Durante mucho tiempo se sintió la imperiosa -- necesidad de este instrumento, pues en muchos casos hay mexicanos con ca-- pacidad técnica y con iniciativa, pero sin capital suficiente; ahora se -- les puede ayudar con capital y no sólo con exhortaciones.

### C A P I T U L O :   I I I

EL APOYO DEL FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA (FOGAIN), COMO ORGANISMO E INSTRUMENTO FINANCIERO FUNDAMENTAL Y LA FORMA EN QUE PARTICIPA EN EL DESARROLLO DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.



III.- El apoyo del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), como Organismo e Instrumento Financiero Fundamental, y la forma en que participa en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

III.1 Antecedentes del FOGAIN como agente central, para promover el desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana industria. <sup>1</sup>

Hoy podemos observar cómo la pequeña y mediana empresa no solamente constituye el pilar de la industria en nuestro país sino que complementa a la gran empresa industrial como su abastecedora más importante.

Tomando en cuenta la importancia que el sector de la pequeña y mediana industria representa para el país, el Gobierno Mexicano se ha preocupado por apoyar el desarrollo de este importante sector, y ha creado, en distintas épocas, una serie de instrumentos institucionales enfocados a ese objetivo, especialmente, después de que, en la época de los años veintes se trazó la estructura del sistema bancario, con la creación del Banco de México, S.A., en el año de 1925.

- En el año de 1929, el Gobierno Federal creó el Banco de Trabajo para conceder crédito a las cooperativas de trabajadores. Este Banco tuvo una vida de corta duración, como resultado de la falta de experiencia y -- del desconocimiento de las necesidades concretas de las Cooperativas y de las organizaciones de trabajadores.

- En 1933 se creó el Fondo de Crédito Popular, cuya finalidad era prestar ayuda financiera a cooperativas, a pequeños y medianos industriales y a obreros y artesanos; es decir, su objeto era apoyar a personas morales o físicas que por sus modestos recursos de capital y técnicos, no tenían acceso a otras fuentes de crédito.

<sup>1</sup> Características de la Industria Mediana y Pequeña en México, -- FOGAIN (México, D.F.: NAFINSA, 1974) pp. 25-28.

- En 1934 se dió un trascendental paso vigente hasta nuestros días al darse nacimiento a Nacional Financiera, S.A.

- En 1936, surgió el Fondo de Fomento Industrial con el ambicioso fin de estructurar, definitivamente, las bases para la industrialización del país.

- El 30 de diciembre de 1939, se fundó el Fondo Nacional de Garantía para Valores Mobiliarios, cuyo fin principal era garantizar dividendos e intereses mínimos a los inversionistas en valores mobiliarios emitidos por empresarios industriales.

- En 1941, nació el Fondo de Fomento a la Industria y de Garantía de Valores Mobiliarios, con el propósito de ayudar a empresas industriales que tuvieran importancia para el desarrollo económico del país, por lo que deberían utilizar materias primas nacionales y evitar importaciones gravosas e innecesarias.

Todos estos fondos desaparecieron por una u otra causa, sin que por ello se resolvieran las necesidades, cada vez crecientes, de la pequeña y mediana industria ya que estas empresas crecían, proliferaban y se diversificaban cada vez más. Aunado a esto la Banca atendía en forma selectiva a aquellas empresas industriales que específicamente le interesaban, quedando desprotegido el sector de la pequeña y mediana industria, a pesar de que en años anteriores se habían expedido decretos en su apoyo.

Por tal motivo, el Gobierno Federal vió la necesidad de crear un organismo que atendiera las demandas de financiamiento de los pequeños y medianos industriales del país, y expidió el 28 de diciembre de 1953 el Decreto que creó el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, para proporcionar auxilio crediticio, suficiente y oportuno, a la industria que integraba ese sector. FOGAIN inició sus operaciones el 7 de abril de 1954, con un patrimonio de 50 millones de pesos constituidos con aportaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; siendo la aportación inicial de 15 millones de pesos, por el temor de que este nuevo Fondo tuviera una duración efímera al igual que sus antecesores.

FOGAIN es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por Nacional Financiera, S.A., cuyo objetivo es otorgar apoyo financiero a la pequeña y mediana empresa, a tasas de interés preferenciales, con propósitos bien definidos de impulsar a la industria mediana y pequeña hacia mayores niveles de eficiencia y productividad, dentro del contexto de las metas generales de desarrollo que tienden hacia el crecimiento de la economía, conjugado con la independencia económica, una distribución más equitativa del ingreso y la desconcentración de la actividad económica a nivel regional.

Las fuentes de recursos del fondo provienen de : <sup>2</sup>

- Las aportaciones del Gobierno Federal; de los Gobiernos de los Estados y de las operaciones que realiza el Fiduciario.
- Los incrementos derivados de los intereses, primas y demás sumas que se perciben de diversas operaciones.
- Emisión de Certificados de Participación (series Pequeña y Mediana Industria), colocados por conducto del Banco de México y, además, préstamos directos de esa misma institución.
- Préstamos internos e internacionales contratados a través de Nacional Financiera, S.A.

El Comité Técnico de FOGAIN.

El nivel más alto de decisiones de FOGAIN recae en su Comité Técnico integrado por representantes de : <sup>3</sup>

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

<sup>2</sup> México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, NAFINSA, La Industria Pequeña y Mediana en México (México, D.F.: SHCP, 1984) p.15

<sup>3</sup> Ibid, p. 37.

- La Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Nacional Financiera, S.A.
- El Banco de México.
- La Cámara Nacional de la Industria de Transformación.
- La Confederación de Cámaras Industriales.
- Y El Fondo Nacional de Fomento Industrial.

El Comité participa activamente en las decisiones de política operativa, procedimientos, programas y presupuestos de operación, puesto que es facultad de éste:

- Aprobar los créditos que deberán garantizar con cargo al Fondo, dentro de las limitaciones que establece la Ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña y las que se fijan en el contrato de fideicomiso respectivo y en las Reglas de Operación.

- Aprobar el presupuesto anual de gastos que demande la administración del Fondo y que deberá formular el fiduciario.

- Aprobar las inversiones, descuentos y demás operaciones que proponga el fiduciario conforme a la Ley que creó el Fondo, al contrato de Fideicomiso y a las Reglas de Operación.

- Las demás que le atribuya la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el contrato de Fideicomiso o en las Reglas de Operación.

### III.2 Actuales Objetivos y Funciones del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)<sup>4</sup>

Objetivos:

El fondo tiene por objeto proporcionar a las industrias medianas y pequeñas por conducto de las instituciones bancarias o uniones de crédito, auxilio crediticio con las siguientes características:

<sup>4</sup> Ibid, pp. 16-17.

a. Crédito suficiente.- En cuanto a que el pequeño y mediano industrial recibe el 100% de financiamiento que requiera el programa que haya presentado y que se haya considerado viable y conveniente por el Comité Técnico que maneja el Fondo.

b. Crédito oportuno.- Porque están obligados a tramitar las solicitudes en plazos breves para que el industrial reciba oportunamente los financiamientos que requiera para el desarrollo de su empresa.

c. Crédito a tasas bajas de interés.- Porque el Fondo maneja principalmente recursos proporcionados por el Estado y por esa circunstancia está en condiciones de señalar tasas bajas de interés, de acuerdo a la política de desconcentración industrial.

d. Créditos a plazos de amortización medianos o largos.- También porque, por el origen de los recursos que maneja, y para fomentar el desarrollo industrial, está en condiciones de señalar plazos de amortización medianos o largos.

#### Funciones:

- Garantizar a las instituciones y uniones de crédito el pago del crédito que otorguen a la pequeña y mediana industria.

- Tomar, suscribir y colocar obligaciones, emitidas por industriales medianos y pequeños, con intervención de instituciones de crédito.

- Garantizar la amortización y pago de intereses de obligaciones que emitan los industriales citados, con intervención de instituciones de crédito en las que aparezca como representante común de los obligacionistas también alguna institución de crédito.

- Descontar títulos de créditos derivados de préstamos de habilitación o avlo, refaccionarios e hipotecarios industriales, otorgados por instituciones de crédito, o por uniones de crédito. Cuando sean otorgados por la Banca Múltiple, mediante otra forma de documentación, el destino de los créditos será el mismo de los antes mencionados.

- Obtener préstamos y contraer todo tipo de obligaciones que tengan por objeto dotar al Fondo de recursos para operaciones.
- Determinar las tasas máximas que por manejo de créditos se cubran a las instituciones y uniones de crédito.
- Emitir certificados de participación (series Pequeña y Mediana Industria), a cuyos tenedores se podrá garantizar una renta mínima, y/o una participación en las utilidades o beneficios, afectando los títulos o valores que pertenezcan al patrimonio del Fondo.
- Conceder líneas de crédito de carácter general a las instituciones crediticias, para el posterior otorgamiento de créditos a los pequeños y medianos industriales.
- Diseñar proyectos de inversión en industrias medianas y pequeñas, en las diferentes zonas del país, que posteriormente sean susceptibles de ser financiadas por instituciones crediticias.
- Promover, dentro de las condiciones que señala el Fideicomitente, la realización de programas crediticios especiales en beneficio de las industrias medianas y pequeñas del país.
- El Fiduciario podrá celebrar convenios de coordinación con otros fideicomisos o entidades, para el otorgamiento de paquetes integrales de financiamiento, garantías y asesoría técnica a las empresas.
- Con este objeto, el Fondo deberá establecer relaciones con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la Dirección General de Capacitación y Productividad, los Organismos estatales de fomento, los centros docentes del país, los institutos de investigación y las asociaciones de industriales.

Así, las acciones de FOGAIN se orientan fundamentalmente a las operaciones de descuento a través de instituciones financieras y uniones de crédito; y la obtención de préstamos y contratación de obligaciones con objeto de conseguir recursos para sus operaciones.

### III.3 Tipos de financiamiento que puede operar el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.

Dentro de las operaciones que la S.H.C.P. autorizó al FOGAIN, figura la relativa al descuento de títulos de crédito derivados de préstamos de habilitación o avío, refaccionarios e hipotecarios industriales, otorgados por instituciones de crédito, o por uniones de crédito. Para poder llevar a cabo sus operaciones crediticias, FOGAIN requiere dada su calidad de "Banco de Segundo Piso" de la intermediación de las instituciones bancarias, con esa participación, se apoya a las empresas medianas y pequeñas pertenecientes a la industria de la transformación, otorgándoles como anteriormente lo mencioné crédito suficiente, oportuno, a tasas bajas de interés y en condiciones adecuadas de plazos de amortización, según las necesidades y características de los proyectos de inversión.

El análisis y evaluación de las solicitudes de crédito, se realizan como si fueran operaciones directas entre industriales y FOGAIN, lo que hace posible aplicar los criterios generales y particulares de la política industrial del Gobierno federal, para esos efectos se pone especial énfasis en las empresas que contribuyen a la desconcentración territorial de la actividad económica, fomentan la formación de capital, dan empleo intensivo a la mano de obra y a las que ahorran divisas al sustituir materias primas y equipo de importación o fomentan la exportación de productos terminados.

#### Sujetos de Crédito:

El otorgamiento de los apoyos financieros estará condicionado a que se satisfagan los siguientes requisitos: <sup>5</sup>

- a) Capital mayoritario mexicano de acuerdo con la Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera.

<sup>5</sup> Manual de Fondos de Fomento, FOGAIN, (Biblioteca NAFINSA; México, D.F.: NAFINSA, 1983) p. 20.

- b) Que sea persona física o moral legalmente constituida.
- c) Que las empresas formen parte de la industria de transformación quedando por tanto excluidas las que se dediquen a una actividad comercial o de servicios.
- d) Que a juzgar por el proyecto de inversión, la industria tenga -viabilidad económica, de desarrollo y posibilidades razonables de pago de los créditos que le concedan.
- e) Que las actividades a que se dediquen o vayan a emprender sean preferentemente prioritarias y/o se realicen en las zonas geográficas, de acuerdo a los decretos publicados en los Diarios - Oficiales del 9 de marzo, 2 de febrero y 11 de septiembre de - 1980.
- f) Que se justifique un incremento en la capacidad de producción - tratándose de créditos refaccionarios.
- g) Que se trate de pasivos onerosos para créditos hipotecarios.
- h) Las empresas pequeñas y medianas del país, excepto las empre--sas de participación estatal.

La operación de descuento a las instituciones financieras o unio--nes de crédito se efectúa con base en los documentos de tres tipos de ope--ración crediticia: <sup>6</sup>

- Habilitación o Avlo.
- Refaccionario.
- Hipotecario Industrial.

<sup>6</sup> México, SHCP, Nacional Financiera, La Industria Pequeña y Me--diana, pp. 25-35.



Estos créditos deben tener las características que mencionaré a continuación para ser susceptibles de obtenerse en una institución de crédito, o uniones de crédito y ser descontados con cargo al fondo.

CREDITOS DE HABILITACION O AVIO.- Estan destinados específicamente para que los industriales adquieran las materias primas y materiales -- que necesitan en la fabricación de sus productos; para que hagan el pago -- de las rayas, jornales o salarios del personal que utilicen en la producción. En general todos aquellos gastos de explotación que integran el costo de producción (capital de trabajo), durante un periodo determinado.

Los créditos de esta clase, para una misma empresa, con cargo al Fondo , pueden ser con importe hasta de \$20'000,000.00.

El plazo de amortización de este tipo de crédito, es de hasta --- tres años incluyendo en el citado plazo el "periodo de gracia" que FOGAIN determinará discrecionalmente.

La forma de amortización se realiza mediante pagos mensuales de -- capital e intereses.

La información general que deben proporcionar los industriales -- acompañando a su solicitud de crédito, es una programa de inversión o apli cación que pretendan dar a la cantidad que soliciten, cuando esta sea me-- nor de \$8'000,000.00.

En estos programas deberán especificar, aún cuando sea en forma -- aproximada:

a) El nombre, volumen, precio unitario y total, de las materias -- primas y materiales que deseen adquirir, adjuntando una relación.

b) La cantidad que van a destinar a pago de salarios.

c) La cantidad que van a destinar a pago de otros gastos de pro-- ducción.

Cuando la rotación de inventarios que proyecten los estados financieros del solicitante, sea mayor de 4 meses, es conveniente que los industriales proporcionen datos o explicaciones sobre la necesidad o justificación de los créditos de habilitación o avío que soliciten.

Deben dar a conocer las razones o circunstancias que se han tomado en cuenta para tratar de incrementar sus inventarios, con las materias primas o materiales que deseen adquirir.

Cuando las solicitudes para estos créditos, sean superiores a - - \$8'000,000.00 es conveniente:

a).- Que los solicitantes acompañen a la solicitud una copia del Estado de Costo de Producción.

b).- Que proporcionen datos sobre los propósitos de la empresa al solicitar el crédito, o sea, si tiene por objeto:

1. Mantener existencias normales de almacén.
2. Incrementar la producción debido a un aumento de su capacidad de fabricación, o bien para aprovechar mejor la ya existente.
3. Atender pedidos extraordinarios.
4. Adquirir materias primas o materiales de importación, o bien, de producción estacional, etc.

c).- En créditos con importe superior a \$16'000,000.00 deberán -- acompañarse copias de los balances y estados de resultados, correspondientes a los dos ejercicios anteriores al de los estados financieros que presenten con la solicitud.

CREDITOS REFACCIONARIOS.- Estan destinados específicamente para - que los industriales compren e instalen maquinaria y equipo; para la adquisición, construcción, ampliación o modificación de las naves y locales industriales que requieran las empresas.

Una parte de estos créditos puede destinarse al pago de pasivos, - bajo las siguientes condiciones:

a) Hasta el 50% puede ser destinado al pago de pasivos.

b) Los pasivos deberán tener antigüedad menor a un año.

Los créditos de esta clase, para una misma empresa, con cargo al - fondo, pueden ser con importe hasta de \$20'000,000.00

El plazo de amortización en ningún caso deberá ser superior a cin - co años, estando incluido el "período de gracia" que FOGAIN determinará - discrecionalmente.

La forma de amortización se realiza mediante pagos mensuales de - capital e intereses.

La información general que debe presentar el industrial acompañan - do a su solicitud de crédito, es un programa en el que figure el detalle - de la inversión que pretendan dar al crédito refaccionario que soliciten, - variando los datos y documentos que se le piden según sea el destino espe - cífico que va a darse al crédito.

Cuando el crédito refaccionario se solicite para la adquisición e instalación de maquinaria y equipo, será necesario que el industrial pro - porcione los siguientes datos y documentos:

a).- Especificar la marca, características y precio de cada una de las máquinas que deseen adquirir con el crédito, indicando si son importa - dos o de fabricación nacional, y si son nuevas o usadas, acompañando copia de las cotizaciones o pedidos respectivos. En su caso, copia de los permisos de importación.

En estas cotizaciones o pedidos deben figurar los datos rela - tivos a plazos de entrega, lugares de embarque, condiciones de pago, etc.

b).- En su caso, especificar la naturaleza y el costo de las instalaciones, acompañando copia de los presupuestos y planos respectivos.

c).- También en su caso, estimación de los gastos de fletes, derechos, seguros, etc.

d).- Memorándum con las explicaciones sobre la necesidad o conveniencia de que la empresa realice el programa de inversión.

e).- Cuando las solicitudes para créditos refaccionarios, sean -- por cantidades superiores de \$2'000,000.00, será necesario que los industriales proporcionen, además, los datos a que se refieren los siguientes -- incisos:

1. Las razones que tomó en cuenta el industrial para considerar -- que la maquinaria y equipo que desea adquirir, es la que más -- le conviene.
2. Si es equipo complementario al que ya tiene o pretende substituir maquinaria o equipo viejo, agotado u obsoleto.
3. Si el propósito es incrementar la capacidad de producción, solucionar deficiencias de algún departamento o proceso, o mejorar calidad.
4. Si pretende introducir un nuevo artículo.
5. Si tiene por objeto reducir costos.
- 6.- Capacidad de producción de la maquinaria y equipo.
7. Turnos que trabaja diariamente, duración de cada turno, número de días trabajados en el año y meses en que es mayor su actividad productora.

8. *Qué otras inversiones serán necesarias para alcanzar ese volumen de producción, y forma en que serán financiadas.*
9. *Qué aumento de producción espera obtener con la maquinaria y equipo que desea adquirir.*
10. *En que porcentaje o cantidad, podrá reducir sus costos.*
11. *Si va a necesitar o no, mayor número de trabajadores, o si por el contrario, disminuirá el número de los que ocupa.*
12. *Que parte de estas inversiones ha realizado la empresa.*
13. *Que aumento tendrá en sus necesidades de capital de trabajo, - con motivo del aumento de producción.*
14. *De que manera proyecta cubrir el aumento en sus necesidades de capital de trabajo.*
15. *Qué aumento, en cantidad o porcentaje, podrá tener en sus utilidades mensuales.*
- 16.- *Qué datos tiene sobre la seguridad o posibilidad de que el -- mercado absorba el aumento de su producción.*

*Cuando el crédito se solicite para la construcción, ampliación o modificación de las naves y locales industriales que requiera la empresa, - será necesario que los industriales especifiquen la naturaleza y el costo de las construcciones o ampliaciones, o bien, del inmueble que deseen adquirir, proporcionando los datos y documentos siguientes:*

*a).- Datos del inmueble que esté ocupando:*

1. *Ubicación.*
2. *Superficie del terreno.*
3. *Superficie construída.*

4. Si es de su propiedad o alquilado, mencionar el nombre del - - arrendador y el importe de la renta mensual.
5. En que condiciones físicas de conservación se encuentra.
6. Si es o no adecuado a sus necesidades.
7. Plano del inmueble que ocupe, señalando el lugar donde se harán las nuevas construcciones o ampliaciones.

b).- Datos del inmueble que desea construir, ampliar o adquirir:

1. Ubicación.
2. Superficie del terreno.
3. Superficie de las nuevas construcciones.
4. Valor comercial o de avalúo, del terreno y de las construcciones que ya existan.
5. En que plazo quedarán terminadas las obras de construcción o de ampliación.
6. Mencionar si el terreno es o no propiedad de la empresa, y si figura o no en su balance.
7. En su caso, que gastos requerirán el cambio de instalación de la maquinaria, y de que manera o con que recursos serán cubiertos esos gastos.
8. Indicar si la empresa tendrá necesidad de suspender su producción, durante el período de cambio de sus instalaciones.
9. Qué necesidad o conveniencia tiene la empresa de las construcciones o ampliaciones que desea llevar a cabo, o bien, de la adquisición de un inmueble para su uso, datos que justifiquen esa necesidad.
10. Acompañar copia de los planos de construcción y de los presupuestos respectivos.
11. En su caso, nombre del vendedor del terreno o del inmueble.

En créditos con importe superior a \$12'000,000.00 deberá acompañarse copias de los balances y estados de resultados, correspondientes a los dos ejercicios anteriores al de los estados financieros que se presenten con la solicitud.

Cuando una parte del crédito se solicite para pagos de pasivos, será necesario lo siguiente:

- a).- Acompañar relación del pasivo que desee liquidar el solicitante indicando en qué cuenta de su balance está registrado.
- b).- En esa relación deben figurar los datos relativos a: Fecha de origen, clase de préstamo o crédito, importe original, - saldo insoluto, vencimiento, que bienes garantizan ese pasivo, y aplicación que se dió a los recursos que originaron - el pasivo por consolidar.
- c).- Mencionar algunos datos sobre la necesidad o conveniencia - de que liquide ese pasivo con una parte del crédito refacc-  
cionario.

CREDITOS HIPOTECARIOS INDUSTRIALES.- Están destinados exclusiva-  
mente al pago y consolidación de pasivos en moneda nacional y a corto pla-  
zo, siempre que sean onerosos y/o afecten su liquidez.

Los créditos de esta clase, para una misma empresa, con cargo al  
Fondo, pueden ser con importe hasta de \$12'000,000.00.

El plazo de amortización de este tipo de crédito, es de hasta --  
ocho años. En este caso también está incluido el "período de gracia" que  
FOGAIN determinará discrecionalmente.

La forma de amortización se realiza mediante pagos mensuales de -  
capital e intereses.

El importe de los créditos hipotecarios industriales, cuyo des--  
cuento se solicite, no podrá ser superior al 50% del valor de las garan--  
tías.

La información general que los interesados deben presentar junto  
con su solicitud es: Una relación detallada de los pasivos que deseen con-  
solidar, con los datos relativos (fecha de origen, clase de préstamo o --

crédito, nombre de los acreedores, importe inicial, saldo insoluto, tasa de interés, plazo y forma de pago, fecha de vencimiento, forma en que se encuentran documentados esos pasivos, que bienes los garantizan, aplicación que se dió a los recursos que originaron el pasivo por consolidar), acompañando un memorándum con datos sobre:

- a).- Conveniencia o necesidades de la consolidación de pasivos.
- b).- Estimación de su situación económica durante los tres siguientes ejercicios, mencionando:
  - 1.- Capacidad de producción de la planta y producción real.
  - 2.- Costo, valor de venta y margen de utilidad.
  - 3.- Datos del mercado actual y futuro.

En créditos con importe superior a \$4'000,000.00 deberá acompañarse copias de los balances y estados de resultados, correspondientes a los dos ejercicios anteriores al de los estados financieros que se presenten con la solicitud.

Por otra parte cabe mencionar, que el monto máximo por empresa en la combinación de los tres tipos de crédito con cargo al Fondo, no excederá de \$45'000,000.00.

La amortización de los diversos tipos de créditos descontados por el Fondo, se hace como antes lo mencioné mediante pagos mensuales de capital e intereses, sin embargo, en los casos en que por la naturaleza de la actividad de la empresa se justifique, la forma de pago del capital podrá ser variable de acuerdo al criterio del Fondo.



### III.4 Modificaciones aplicadas actualmente en la operación de FOGAIN.

El FOGAIN, en su existencia ha sido adaptado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuantas veces ha sido necesario reestructurarlo en sus objetivos y condiciones, acoplando su política de crédito a la política económica del país, es decir, el FOGAIN ha modificado, en diversas ocasiones, el concepto de pequeña y mediana industria, en razón de que ésta crece y prolifera con la dinámica de la economía. Por lo tanto, el monto de los créditos ha sido aumentado en la proporción adecuada de las necesidades financieras de las empresas y del tamaño de las mismas; las tasas de interés que devengan esos créditos, también se han modificado, el propósito es que dichas tasas se traduzcan en un verdadero incentivo o estímulo a la industrialización del país, sobre todo en las áreas de menor desarrollo económico de acuerdo a la política de desconcentración industrial del país.

La Ley y las Reglas de Operación hasta nuestros días, han sufrido relativamente pocas modificaciones, pues se conservan en lo fundamental, y eso revela la visión y el conocimiento de sus autores, que fueron los señores licenciados Don Raúl Ortiz Mena y Don José Sdenz Arroyo, en aquel entonces Director de Crédito, el primero, y jefe de oficina de bancos, el segundo, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

FOGAIN cambió radicalmente sus reglas de operación en lo que se refiere a zonificación de la República, a partir del 3 de septiembre de 1979, adecuándose al Plan Nacional de Desarrollo Industrial, manteniéndose esta situación vigente actualmente. Pues el propósito esencial es coadyuvar a la consecución de los objetivos que se fijan de un plan y siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Urbano; los principales motivos del Plan Nacional de Desarrollo Industrial son de carácter Sectorial y Regional y esencialmente son:<sup>7</sup>

1. Darle preferencia a los bienes de capital y a la fabricación de alimentos para consumo humano.

<sup>7</sup> México, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Plan Nacional de Desarrollo Industrial en forma abreviada (México, D.F. Diario Oficial de la Federación, 17 mayo, 1979) p. 27.

2. Desconcentrar territorialmente la actividad económica dándole preferencia hacia las costas, las fronteras y otras localidades que puedan convertirse en alternativas viables a los grandes centros industriales del país.

#### III.4.1. Esquema de Regionalización para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales.

El Plan Nacional de Desarrollo Industrial establece varios beneficios y entre éstos se encuentra el apoyo de tipo financiero preferencial que se otorga a través de FOGAIN; como instrumento financiero del Gobierno Federal para impulsar a la industria pequeña y mediana.

La estructura de tasas de interés está orillada a dar créditos -- preferenciales a las empresas localizadas en zonas consideradas como prioritarias. Las zonas se refieren a los municipios y su distribución geográfica, definidos en el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales, publicado en el -- Diario Oficial de la Federación, el 2 de febrero de 1979. Y esta nueva re-clasificación vigente hasta la fecha es la siguiente:

#### Regiones Prioritarias

- Zona I. De Estímulos preferenciales.
- Zona II. De Prioridades Estatales.
- Zona III. De Ordenamiento y Regulación.

La Zona I, Esta integrada por 2 grupos de municipios:

a) El de prioridad IA (Para el desarrollo portuario industrial);- que incluye los puertos industriales y áreas circunvecinas de Coatzacoalcos, Tampico, Salina Cruz y Lázaro Cárdenas.

b) El de prioridad IB (Para el desarrollo urbano industrial), que abarca otras áreas costeras, localidades fronterizas con posibilidades de

expansión y ciudades del interior de la República.

La Zona II, (De prioridades Estatales), incluirá municipios que los ejecutivos de las Entidades Federativas seleccionen para la ubicación de actividades industriales. Esto se formalizará mediante convenios que a tal efecto suscriban con el Gobierno Federal.

La Zona III, (De Ordenamiento y Regulación), se subdivide en una área de Crecimiento Controlado IIIA, integrada por el Distrito Federal y localidades conurbadas.

Aunadamente la otra subdivisión esta compuesta por una área de -- Consolidación IIIB, que incluye municipios aledaños.

A continuación voy a mencionar y agrupar los municipios que forman parte de las zonas prioritarias, así como los de Ordenamiento y Regulación:

### Regionalización Territorial de Actividades Industriales.

Zona IA.

De prioridad para el desarrollo portuario industrial.

Lázaro Cárdenas

La Unión

Salina Cruz

Juchitán de Zaragoza

Santa María Xadani

San Blas Atempa

San Mateo del Mar

San Pedro Comitancillo

San Pedro Huilotepec

Santa María Mixtequilla

Santo Domingo

Tehuantepec

Coatzacoalcos

Cosoleacaque  
Jaltipan de Morelos  
Minatitlán  
Zaragoza  
Ixhuatlán del Sureste  
Moloacán

Tampico

Altamira  
Ciudad Madero  
Pánuco  
Tampico Alto  
Pueblo Viejo

Zona IB.

De prioridad para el desarrollo urbano industrial.

Aguascalientes

Aguascalientes

Baja California Norte

Ensenada  
Mexicali  
Tecate  
Tijuana

Campeche

Campeche

Coahuila

Acuña  
Piedras Negras  
Matamoros, Monclova, Torreón

Colima

Manzanillo

Chihuahua

Chihuahua  
Juárez

Chiapas

Bochil  
Chiapa de Corzo  
Ixtacomitán  
Ixtapa  
Judrez  
Jitotol  
Pichucalco  
Pueblo Nuevo  
Solistahuaca  
Reforma  
Solusuchiapa  
Sovalo  
Tapachula  
Terdn  
Tuxtla

Durango

Gómez Palacio  
Lerdo

Guanajuato

Apaseo el Grande  
Celaya  
Irapuato  
León  
Salamanca  
Silao  
Villagrán

Jalisco

Encarnación de Díaz  
Lagos de Moreno  
San Juan de los Lagos

Oaxaca

Asunción Ixtaltepec  
El Barrio  
Ciudad Ixtepec

El Espinal  
Matlas Romero  
San Juan Guichicovi  
Santa María Petapa  
Santo Domingo Petapa  
Querétaro  
Querétaro  
Quintana Roo  
Payo Obispo  
San Luis Potosí  
San Luis Potosí  
Ciudad Valles  
Ebano  
Tamuín  
Sinaloa  
Ahome  
Culiacán  
Guasave  
Mazatlán  
Sonora  
Agua Prieta  
Cajeme  
Cananea  
Empalme  
Guaymas  
Huatabampo  
Naco  
Nogales  
Santa Cruz  
Tabasco  
Cárdenas  
Centro  
Comalcalco  
Cunduacán  
Huimanguillo

Macuapana

Paraiso

Tamaulipas

Gonzalez

Gustavo Diaz Ordaz

Mante

Matamoros

Nuevo Laredo

Reynosa

Rio Bravo

Valle Hermoso

Veracruz

Acayucan

Alvarado

Boca del Rio

Chinameca

Coatzintla

Jesús Carranza

Oluta

Oteapan

Poza Rica de Hidalgo

Sayula

Soconusco

Texistepec

Tuxpan

Veracruz

Yucatán

Merida

Progreso

Zacatecas

Zacatecas

Zona IIIA.

Area de Crecimiento Controlado.

Distrito Federal

Hidalgo

Tizayuca

Estado de México

Acolman

Amecameca

Atenco

Atizapán de Zaragoza

Atlautla

Axapusco

Ayapando

Coacalco

Cocotitlán

Coyotepec

Cuautitlán

Cuautitlán Izcalli

Chalco

Chiautla

Chicoloapan

Chiconcuac

Chimalhuacán

Ecatepec

Ecatzingo

Huehuetoca

Huixquilucan

Isidro Fabela

Ixtapaluca

Jaltenco

Jilotzingo

Juchitepec

La Paz

Melchor Ocampo

Naucalpan



Nezahualcōyotl  
Nextialpan  
Nicolás Romero  
Nopaltepec  
Otumba  
Ozumba  
Papalotla  
San Martín de las Pirámides  
Tecamac  
Temamatla  
Temascalapa  
Tenango  
Teoloyucan  
Teotihuacán  
Tepetlaoxtoc  
Tepetlixpa  
Tepotzotlán  
Texcoco  
Tezoyuca  
Tlalmanalco  
Tlalnepantla  
Tultepec  
Tultitlán  
Zumpango

Zona IIIB.

Área de Consolidación.

Hidalgo

Ajacuba  
Almoloya  
Apan  
Atitalaquia  
Atotonilco Tula  
Cuautépec  
Emiliano Zapata

Epazoyucan  
Mineral del Monte  
Omitlán de Juárez  
Pachuca  
La Reforma  
San Agustín Tlaxiaca  
Singuilucan  
Tepeapulco  
Tepeji de Ocampo  
Tepetitlán  
Tetepango  
Tezontepec  
Tezontepec de Aldama  
Tlahuelilpan  
Tlanalapan  
Tlaxcoapan  
Tolcayuca  
Tula de Allende  
Zapotlán de Juárez  
Zempoala

México

Almoloya de Juárez  
Almoloya del Río  
Apaxco  
Atizapán  
Calinaya  
Capulhuac  
Chapa de Mota  
Chapultepec  
Hueyoxtla  
Ixtlahuaca  
Jalatlaco  
Jilotepéc  
Jiquipilco

Jocotitlán  
Joquicingo  
Lerma  
Malinalco  
Metepec  
Mexicalcingo  
Morelos  
Ocovoacac  
Ocuilán  
Otzolotepec  
Rayón  
San Antonio La Isla  
San Mateo Atenco  
Sovaniquilpan de Juárez  
Temoava  
Tenango del Valle  
Tequixquiac  
Texcalyacac  
Tianguistenco  
Timilpan  
Toluca  
Villa del Carbón  
Zonacatlán  
Zinacantepec

Morelos

Atlatlahucán  
Cuautla  
Cuernavaca  
Emiliano Zapata  
Huitzilac  
Jiutepec  
Miacatlán  
Ocuituco  
Temixco  
Tepoztlán

*Tetela del Volcán*

*Tlanepantla*

*Tlayacapan*

*Totolapan*

*Xochitepec*

*Vautepec*

*Yecapixtla*

*Zacualpan*

*Puebla*

*Acopan*

*Cohuecan*

*Domingo Arenas*

*Atlixco*

*Atzitzihuacán*

*Calpan*

*Coronango*

*Cuautlancingo*

*Chiautzingo*

*Chiconcuautla*

*Huaquechula*

*Huejotzingo*

*Juan C. Bonilla*

*Nealticán*

*Ocoyucan*

*Puebla*

*San Andrés Cholula*

*San Felipe Teotlancingo*

*San Gregorio Atzompa*

*San Jerónimo Tecuanipan*

*San Martín Texmelucan*

*San Matías Tlalancateca*

*San Miguel Xoxtla*

*San Nicolás Los Ranchos*

*San Pedro Cholula*

*San Salvador El Verde*

*Santa Isabel Cholula*

*Tepemaxalco*

*Tianguismanalco*

*Tlahuapan*

*Tlaltenango*

*Tochimilco*

*Tlaxcala*

*Amaxac de Guerrero*

*Antonio Carbajal*

*Calpulalpan*

*Chiautempan*

*Domingo Arenas*

*Españita*

*Hueyotlipan*

*Ixtacuixtla*

*José María Morelos*

*Juan Cuamatzin*

*Lardizabal*

*Lázaro Cárdenas*

*Mariano Arista*

*Miguel Hidalgo*

*Nativitas*

*Panotla*

*San Pablo del Monte*

*Santa Cruz Tlaxcala*

*Tenancingo*

*Teolochohco*

*Tepeyanco*

*Tetlatlahuaca*

*Tlaxcala*

*Totolac*

*Xaltocan*

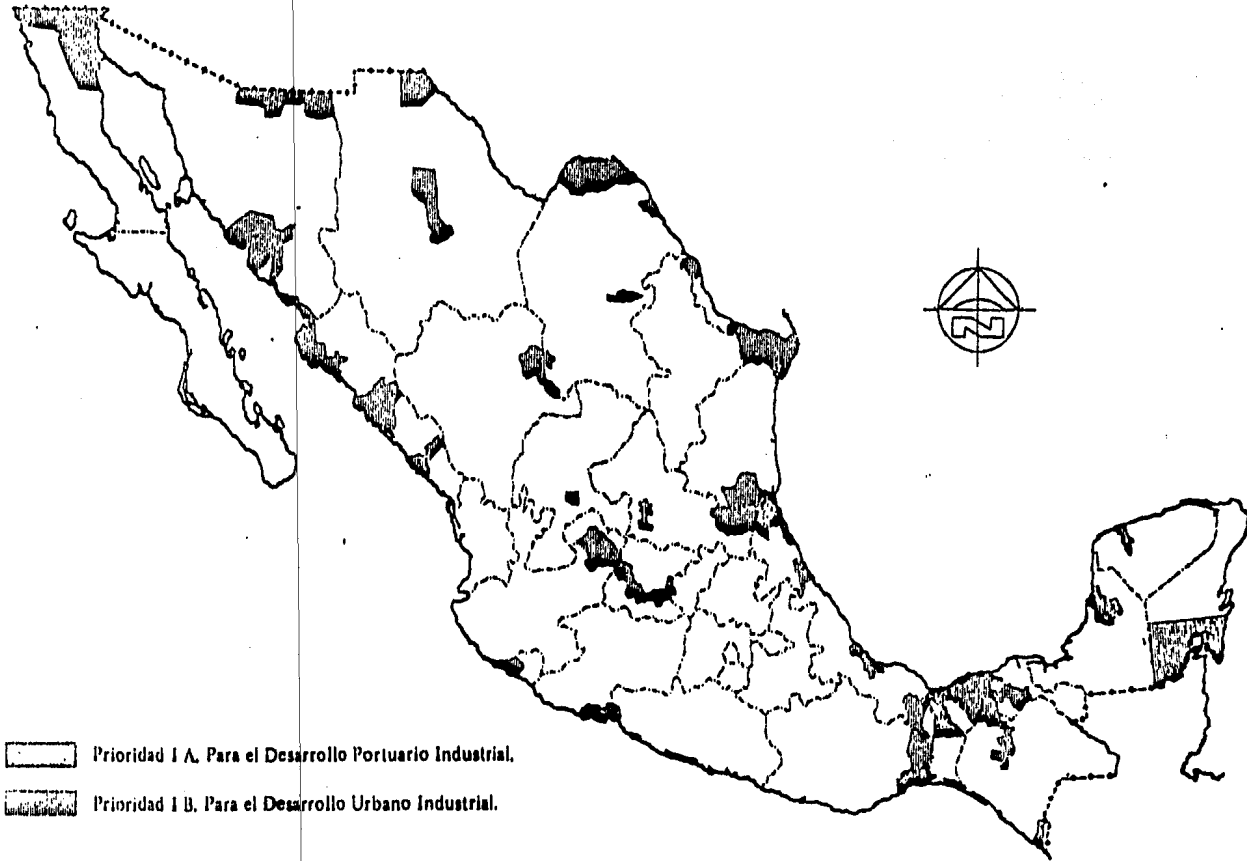
*Xicoténcatl*

*Xicohzinco*


*Zacatelco*

*Vauhquemehcán*

**MAPA I**  
**ZONA I. DE ESTIMULOS PREFERENCIALES**

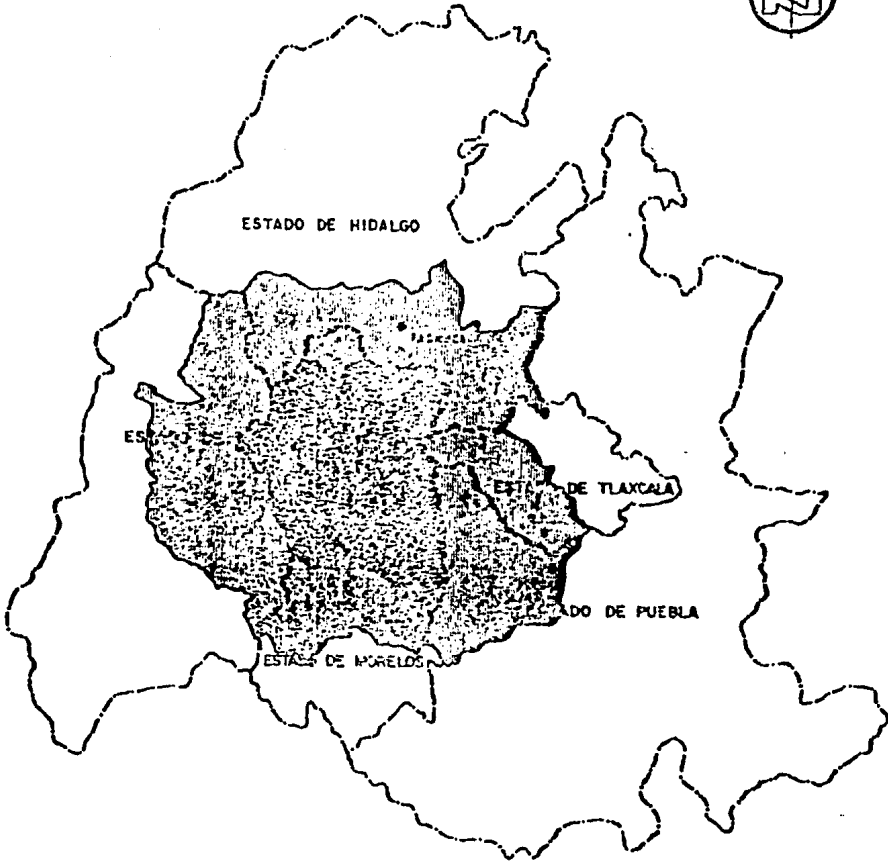




 Prioridad I A. Para el Desarrollo Portuario Industrial.

 Prioridad I B. Para el Desarrollo Urbano Industrial.

MAPA 2

ZONA III. DE ORDENAMIENTO Y REGULACION



-  Area III A, de crecimiento controlado
-  Area III B, de consolidación

### III.4.2 Actividades Industriales Prioritarias para la Operación con - - FOGAIN.

Actualmente las industrias prioritarias son aquellas consideradas en el Decreto que establece las Actividades Industriales Prioritarias publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 9 de marzo de 1979. - Siendo estas actividades consideradas preferentes para la Operación con - FOGAIN a partir del 3 de septiembre de 1979; manteniéndose este criterio vigente hasta el momento. Estas actividades están agrupadas en categorías 1 y 2, las cuales voy a mencionar a continuación:

#### CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES PRIORITARIAS. \*

##### CATEGORIA I

##### 1.1 AGROINDUSTRIA

1.1.1. PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO

1.1.2. INSUMOS PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

1.1.3. OTROS PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES

##### 1.2 BIENES DE CAPITAL

1.2.1. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCION DE ALIMENTOS

1.2.1. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA PETROLERA Y PETROQUIMICA.

1.2.3. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA ELECTRICA

1.2.4. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA MINERO-METALURGICA

1.2.5. MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA CONSTRUCCION

1.2.6. EQUIPO DE TRANSPORTES

1.2.7. MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL DIVERSO

\* Estas actividades son consideradas preferentemente en la operación de los programas de crédito de FOGAIN de conformidad con el acuerdo de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial publicado en el Diario Oficial, del 9 de marzo de 1979.



1.3 INSUMOS ESTRATEGICOS PARA EL SECTOR INDUSTRIAL

1.4 INSUMOS ESTRATEGICOS PARA EL SECTOR SALUD

CATEGORIA 2

2.1 BIENES DE CONSUMO NO DURADERO

2.1.1. TEXTILES Y CALZADO

2.1.2. OTROS PRODUCTOS DE CONSUMO NO DURADERO

2.2 BIENES DE CONSUMO DURADERO

2.2.1. APARATOS Y ACCESORIOS DE USO DOMESTICO

2.2.2. EQUIPO AUXILIAR DE TRANSPORTE

2.2.3. EQUIPO Y ACCESORIOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS

2.2.4. EQUIPO Y MATERIAL PARA LA INDUSTRIA ELECTRICA

2.3 BIENES INTERMEDIOS

2.3.1. PRODUCTOS PETROQUIMICOS

2.3.2. PRODUCTOS QUIMICOS

2.3.3. PRODUCTOS MINERO METALURGICOS

2.3.4. MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION

2.3.5. OTROS PRODUCTOS INTERMEDIOS

III.4.3 *Ultimas Modificaciones a las Reglas de Operación del FOGAIN:*

*Las características de los Créditos FOGAIN, se han venido modificando a través del tiempo, las condiciones de tasas de interés, plazo de amortización y monto de los créditos han sido adaptadas a la situación cambiante que vive el país.<sup>8</sup>*

<sup>8</sup> Circular No. 1250-H2-II, de Nacional Financiera, S.A. a FOGAIN con fecha 2 de julio de 1984.

Las tasas de interés de acuerdo a la política de desconcentración industrial, son diferentes según la localización de las zonas económicas, - aplicándose tasas menores a las empresas localizadas en las zonas consideradas prioritarias para el desarrollo portuario industrial, o prioritarias para el desarrollo urbano industrial; tasas intermedias, a las empresas ubicadas en las zonas prioritarias para el desarrollo estatal y en el resto del país; y tasas más altas, para las empresas localizadas en las zonas de ordenación y reulación.

El 26 de junio de 1984, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección de Instituciones Nacionales de Crédito, autorizó al Fondo a operar créditos a empresas pequeñas y medianas bajo las condiciones que se resumen en los cuadros 1 y 2.

Cuadro No. 1

Tasas de interés que aplica el FOGAIN \*

Sectores	Zonas 1 A y B	II y Resto del País.	III A y B
Industria			
Pequeña y Mediana			
Prioritaria			
Categoría 1 y 2	28 %	33 %	37 %
Mediana no Prioritaria	35 %	40 %	43 %

\* Tasas vigentes a partir de julio de 1984, según autorización de la SHCP, en oficio 305-III-5-6870, fechado el 29 de junio de 1984

Cuadro No. 2

Características actuales de los Créditos FOGAIN.

TIPO	DESTINO	MONTO * MILES DE PESOS	PLAZO DE AMORTIZACION
Habilitación ó Avlo.	Compra de materias primas y pago de salarios.	20 000	36 meses <sup>1</sup>
Refaccionario	Compra e instalación de maquinaria y equi- po, así como cons- trucción de naves in- dustriales.	20 000	5 años <sup>1</sup>
Hipotecario Industrial	Pago y consolidación de pasivos a corto - plazo.	12 000	8 años <sup>1</sup>
Monto máximo por empresa en la combinación de los tres ti- pos de crédito.		45 000	

<sup>1</sup> Incluye el periodo de gracia que FOGAIN determinará discrecionalmente.

\* Según autorización de la SHCP, oficio 305-III-5-7005, de fecha 26 de junio de 1984.

### Criterio de Capital Contable.

De conformidad con las modificaciones aprobadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el objeto de hacer más dinámico el concepto del tamaño de las empresas sujetas de apoyo por parte del fondo, se han establecido nuevos límites al monto de capital contable requerido para la definición de pequeña y mediana industria.

Las nuevas modificaciones, al capital contable y vigentes hasta el momento, son las siguientes:

TAMANO DE LAS EMPRESAS.	LIMITES ANTERIORES	LIMITES VIGENTES
PEQUENA	De \$ 50,000.00 a \$ 7'000,000.00	De \$ 50,000.00 a \$ 15'000,000.00
MEDIANA	De \$ 7'000,000.00 a \$60'000,000.00	De \$15'000,000.00 a \$90'000,000.00 y hasta 120 millones cuando el excedente se debe a superávit por revaluación de activos fijos.

### OTRAS MODIFICACIONES.

Con el propósito de agilizar y facilitar el acceso de los industriales al financiamiento, el Fondo ha diseñado MECANISMOS DE AGILIZACION para prestar de inmediato los recursos a los pequeños y medianos industriales. Estos son: los créditos puente y las líneas de descuento automáticas.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> México, Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana, Informe anual 1983 (México, D.F.: FOGAIN, 1983) pp. 50-57.

*Créditos Puente.*- En relación a los créditos autorizados por el Fondo, pendientes de documentar y en poder de las instituciones de crédito pueden otorgarse mediante recursos aportados por el Fondo a dichas instituciones, quienes a su vez lo canalizarán al industrial, de acuerdo con el siguiente mecanismo operativo:

- a).- Sólo serán sujetos de estas operaciones las Instituciones Bancarias.
- b).- Los créditos puente, se realizarán exclusivamente para aquellos créditos autorizados y vigentes pendientes de ser documentados por parte de las instituciones bancarias.
- c).- La Institución deberá presentar al Fondo un certificado de depósito que ampare el otorgamiento de un préstamo directo a la industria, el cual tendrá un vencimiento máximo de 60 días. La tasa de interés aplicada al industrial, será de acuerdo con la carta de autorización del Fondo; siendo esta tasa la que esté vigente al momento de desembolso de los recursos FOGAIN. El monto generado por concepto de intereses deberá liquidarse mensualmente.
- d).- El destino de recursos puente, será precisamente para apoyar la inversión contemplada en la solicitud de crédito al Fondo.
- e).- Al vencimiento del plazo, habrá de sustituirse la documentación del crédito en forma definitiva. En caso contrario, la Institución bancaria deberá liquidar dicho crédito.

*Líneas de Descuento Automático.*- Consisten en la apertura de líneas de crédito a los bancos intermediarios que participan en las operaciones del Fondo, mediante las cuales se concede financiamiento con cargo a los recursos del FOGAIN, agilizando la canalización de recursos a las industrias, mediante el aprovechamiento de la extensa red de sucursales y oficinas de la Banca.

Las instituciones operan con líneas de Descuento Automático para créditos hasta de \$ 5'000,000.00, sujetándose a las siguientes condiciones:

1.- El 80 % como mínimo de estas líneas es usado para créditos a -  
Empresas que están localizadas en las zonas I-A, I-B, y II.

En ningún caso se deberán disponer de recursos de estas líneas de crédito para apoyo de Empresas ubicadas en Zonas III-A y -- III-B.

2.- El 100% de estas líneas se deberá destinar a Empresas comprendidas dentro del concepto "Pequeña Industria" o sea con un Capital Contable máximo de \$15'000,000.00.

3.- La línea deberá observar la siguiente composición:  
55% CREDITOS REFACCIONARIOS.  
45% CREDITOS DE HABILITACION O AVIO.

4.- El 50% de estas líneas deberán destinarse a productos básicos y bienes de capital.

5.- En ningún caso deberán apoyar Industrias catalogadas de Servicio y Comerciales.

III.5 Investigación realizada para determinar el impacto que ejerce la -  
Administración Profesional en la Pequeña y Mediana Industria productora de bienes de capital en el área metropolitana.

#### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN LA MUESTRA.

Son las empresas ubicadas en la Zona III, (de Ordenamiento y regulación) específicamente en el área de Crecimiento Controlado o sea la zona IIIA integrada principalmente por el Distrito Federal y localidades conurbadas; de acuerdo a la zonificación del país que establece el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales, del 2 de febrero de 1979.

El cuestionario que sirvió de base para hacer la investigación, es el siguiente:

México, D.F., a 31 de mayo de 1984.

A quien corresponda:

Por medio de la presente misiva, me permito distraer su atención, para pedir a usted de la manera más atenta, su colaboración para poder llevar a cabo mi investigación con fines meramente académicos.

Para esto, he anexado un cuestionario sencillo, el cual le rue go contestar de manera objetiva, ya que me permitirá descubrir: " EL -- IMPACTO QUE EJERCE LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES DE CAPITAL EN EL AREA METROPOLITANA".

Agradeciendo de antemano sus atenciones, quedo de usted como su muy atento y seguro servidor.

R e s p e t u o s a m e n t e

MORALES TORRES CLEMENTE

NO. DE CTA. 7954340-6

EVALUACION DEL IMPACTO DE LA ADMINISTRACION PROFESIONAL EN LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES DE CAPITAL.

---

U.N.A.M. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
MATERIA : SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.  
ALUMNO : MORALES TORRES CLEMENTE.

---

FECHA :                    DIA                    MES                    AÑO

---

EL PRESENTE CUESTIONARIO PERMITIRA EVALUAR EL IMPACTO QUE EJERCE LA ADMINISTRACION PROFESIONAL EN LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE BIENES DE CAPITAL. LE SUPPLICAMOS PRONUNCIAR SUS JUICIOS CON SINCERIDAD Y OBJETIVIDAD.

POR FAVOR SELECCIONE CON UNA EQUIS (X) LA OPCION DE RESPUESTA QUE A SU JUICIO MEJOR CARACTERIZA CADA ASUNTO RELACIONADO CON LA EMPRESA. CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS. PUEDE MARCAR VARIAS EQUIS (X) EN CADA CUESTION, EXCEPTO EN LAS PREGUNTAS CUYA CONTESTACION SEA SI O NO, PUES AQUI TENDRA UNICAMENTE COMO ALTERNATIVA UNA SOLA (X).

1.- ¿ Cuando la empresa pretende alcanzar ciertos fines en un periodo determinado, toma en cuenta un diagnóstico previo de sus recursos?

- A. MATERIALES ( )
- B. TECNICOS ( )
- C. HUMANOS ( )
- D. FINANCIEROS ( )

2.- ¿ La planeación de esta empresa, por lo general es a:?

- A. CORTO PLAZO ( )
- B. MEDIANO PLAZO ( )
- C. LARGO PLAZO ( )
- D. NO HAY PLANEACION ( )



3.- ¿ Quiénes son los responsables del proceso de planeación ?

- A. ACCIONISTAS ( )
- B. PROPIETARIOS ( )
- C. DIRECTIVOS ( )
- D. GERENTES ( )
- E. ESPECIALISTAS INTERNOS ( )
- F. ESPECIALISTAS EXTERNOS ( )
- G. COMITE ( )

4.- ¿ La empresa cuenta con políticas generales o específicas, que orienten la acción de los objetivos?

- SI ( ) NO ( )

5.- ¿ Las políticas de la empresa están fijadas por escrito?

- A. SI ( )
- B. NO ESTAN FIJADAS POR ESCRITO, PERO EXISTEN ( )
- C. NO HAY POLITICAS ( )

6.- ¿ De las siguientes técnicas de planeación y control, señale cuáles -- emplea la empresa para su eficiente operación?

Respecto a programas:

- A. GRAFICAS GANNT O GRAFICAS DE BARRAS ( )
- B. METODO DEL CAMINO CRITICO O GRAFICAS PERT ( )
- C. BALANCE DE LINEAS (LOB) ( )
- D. PROGRAMACION LINEAL ( )
- E. PROGRAMACION DINAMICA ( )
- F. LA TECNICA DE SIMULACION ( )
- G. DIAGRAMA TRIDIMENCIONAL ( )
- H. ELABORACION DE PRESUPUESTOS ( )
- I. ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS ( )

7.- ¿ La empresa cuenta con indicadores o estándares, que determinen cuantitativamente, costos, utilidades, perdidas, gastos, etc.; así como cantidades de producción, de ventas, de horas-hombre requeridas, etc.?

SI ( ) NO ( )

8.- ¿ De los siguientes presupuestos que a continuación se señalan, cuáles de ellos elabora la empresa para su planeación?

- A. VENTAS ( )
- B. PRODUCCION Y COMPRAS ( )
- C. INVERSIONES O DE CAPITAL ( )
- D. DE TODAS LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACION ( )
- E. NINGUNO ( )

9.- ¿ Cuáles de las siguientes funciones organizacionales, están implantadas en la empresa?

- A. PRODUCCION ( )
- B. VENTAS ( )
- C. FINANZAS ( )
- D. RECURSOS HUMANOS ( )
- E. INVESTIGACION Y DESARROLLO ( )

10.- ¿ Existe en la empresa una marcada especialización, en las actividades de los trabajadores?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿ El perfil del personal operativo es ?:

- A. PRIMARIA ( )
- B. SECUNDARIA ( )
- C. PERSONAL TECNICO ( )
- D. PROFESIONISTAS ( )

12.- ¿ Cada jefe en la empresa tiene una adecuada delimitación de líneas y niveles de autoridad y su correspondiente responsabilidad?

SI ( )

NO ( )

13.- ¿ Cuenta la empresa con manuales de organización o manuales departamentales de organización?

SI ( )

NO ( )

14.- ¿ Considera usted que hay un equilibrio adecuado en las cargas de trabajo de cada uno de los puestos existentes en la empresa?

SI ( )

NO ( )

15.- ¿ El jefe o supervisor reconoce, evalúa y resuelve imparcialmente el espíritu de cooperación, los méritos, las necesidades y actitudes del personal subordinado ?

SI ( )

NO ( )

16.- ¿ Cuáles son los principales medios de motivación, que utiliza la empresa, para que el estado de ánimo de los trabajadores sea satisfactorio - en la ejecución de su trabajo ?

---

---

---

---

---

17.- ¿ Cuántos Licenciados en Administración tiene la empresa?

- A. NINGUNO ( )
- B. UNO ( )
- C. DOS ( )
- D. TRES O MAS ( )

18.- ¿ La empresa tiene algún tipo de profesionistas, que ejerzan funciones de Administración y dirección en la empresa?

SI ( ) NO ( )

Favor de escribir el tipo de profesionistas que tiene la empresa en las líneas de abajo.

---

---

---

19.- ¿ La empresa desarrolla algún programa de inducción o manual de bienvenida, para que el personal se integre en una forma más compacta y adecuada a la empresa y así pueda desarrollar optimamente sus potencialidades -- creativas?

SI ( ) NO ( )

20.- ¿ Se puede considerar que en la empresa hay una descentralización en las decisiones, y al mismo tiempo una delegación de autoridad adecuada?

SI ( ) NO ( )

21.- ¿ La Dirección otorga apoyo a sugerencias de cambios o de implantación de nuevos sistemas, respecto al eficiente manejo de la empresa?

SI ( ) NO ( )

22.- ¿ El supervisor o jefe por lo general, de que manera establece metas y controla resultados ?

---

---

---

---

23.- ¿ Periodicamente se realizan en la empresa, juntas, reuniones, asambleas, etc.?

SI ( ) NO ( )

¿ Con qué propósito?

---

---

24.- ¿ Por qué medios se transmiten usualmente las órdenes e instrucciones para que se cumplan en forma adecuada, oportuna y eficientemente hacia todos los departamentos?

- A. VERBALMENTE ( )
- B. CIRCULARES ( )
- C. MEMORANDUM ( )
- D. OFICIOS ( )

25.- ¿ Se auxilia la empresa en un momento dado de alguna herramienta o técnica, para llevar a cabo una toma de decisiones profesional?

SI ( ) NO ( )

¿ Cómo cual ?

---

---

26.- *¿ Considera usted que existe un eficiente control de los resultados, operaciones y actividades que realiza la empresa?*

SI ( )

NO ( )

27.- *¿ Existen estándares pre-fijados para llevar a cabo el control en la empresa?*

SI ( )

NO ( )

28.- *¿ De los siguientes controles cuáles maneja la empresa?*

- A. ESTADOS FINANCIEROS ( )
- B. AUDITORIA INTERNA ( )
- C. AUDITORIA EXTERNA ( )
- D. CONTROL DE EFECTIVO EN CAJA ( )
- E. CONTROL DE COSTOS Y UTILIDADES ( )
- F. CONTROL PRESUPUESTAL ( )
- G. NINGUNO ( )

29.- *¿ Se realizan en forma oportuna, modificaciones, ajustes, acciones -- correctivas y revisiones periodicas en base a la comparación de los resultados de la acción con lo esperado en los planes ?*

SI ( )

NO ( )

30.- *¿ La empresa lleva y maneja algún sistema de información, para la toma de decisiones ?*

SI ( )

NO ( )

### III.5.1 Resultados de las encuestas efectuadas.

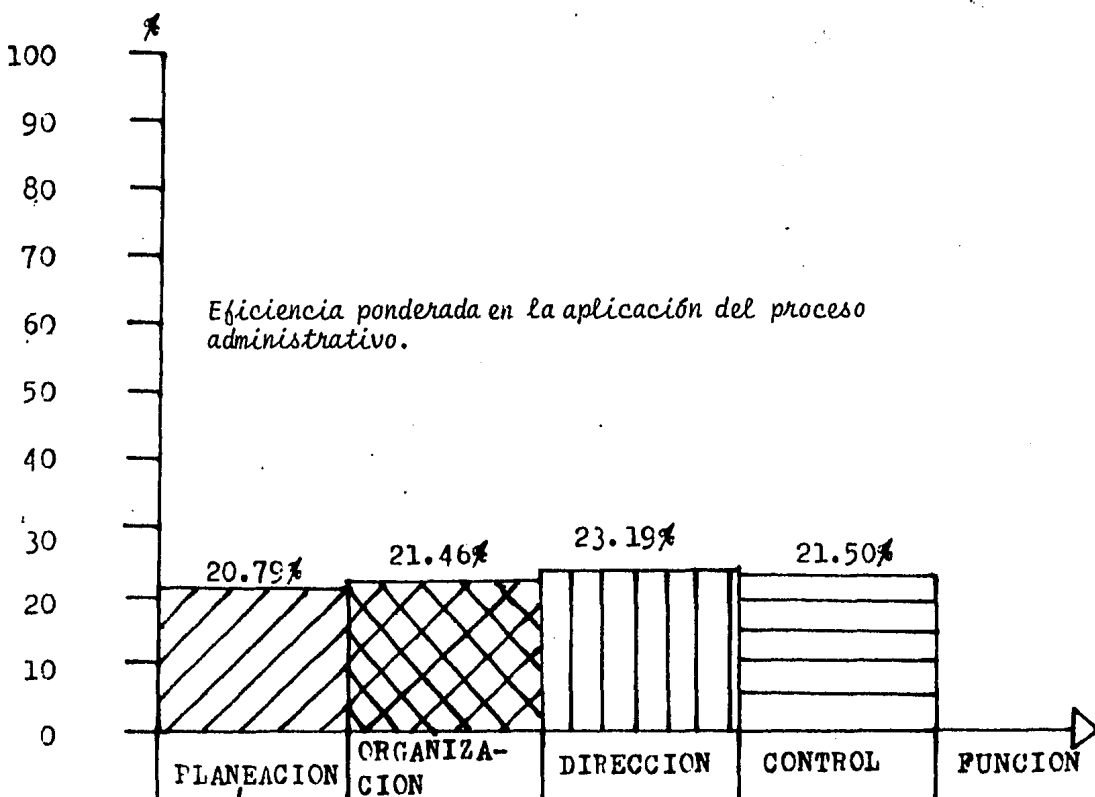
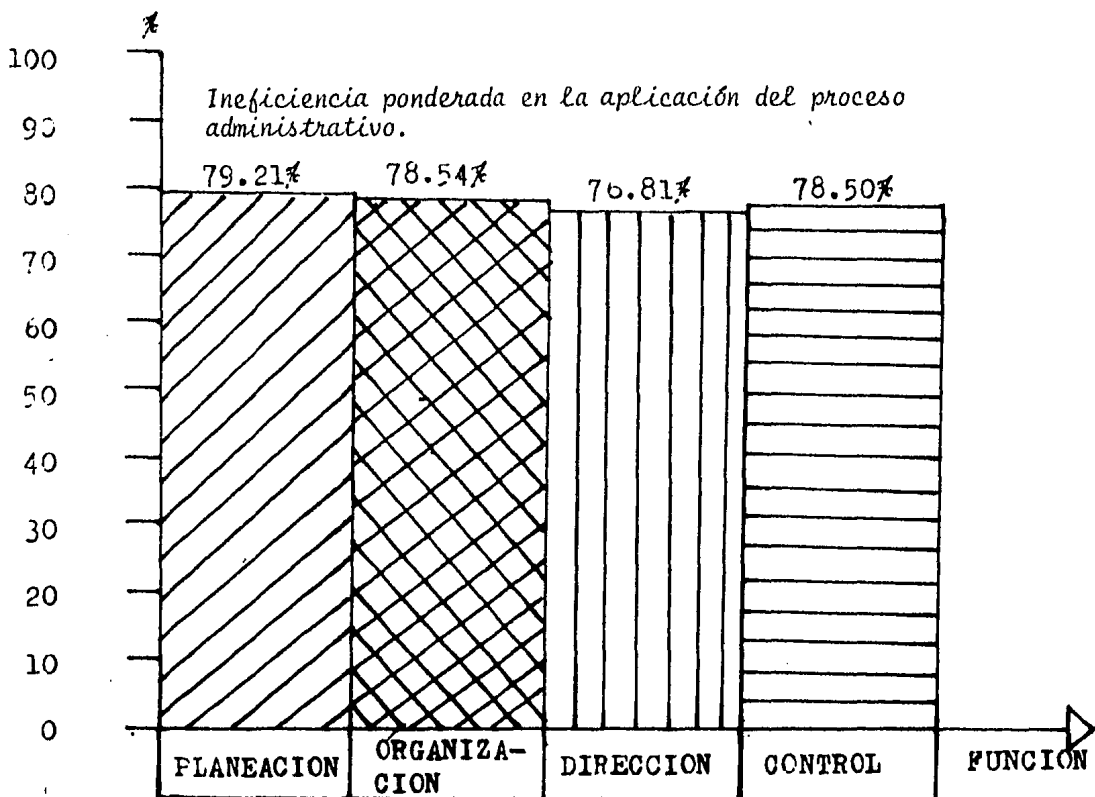
Con base en el análisis de los elementos inherentes al proceso administrativo, plasmados en las 30 preguntas del cuestionario.

Siendo el tamaño de la muestra de 20 industrias medianas y pequeñas productoras de bienes de capital, a continuación se presentan los siguientes resultados:

- La planeación tiene una ineficiencia ponderada en su aplicación profesional de 79.21%
- La organización tiene una ineficiencia ponderada en su aplicación profesional de 78.54%
- La dirección tiene una ineficiencia ponderada en su aplicación profesional de 76.81%
- El control tiene una ineficiencia ponderada en su aplicación profesional de 78.50%

Deduciendo de manera global y general que:

- 15 empresas marchan mal respecto a la aplicación de una adecuada administración profesional, puesto que no llevan el proceso administrativo eficazmente.
- 4 empresas marchan medianamente regular en la aplicación de su administración.
- 1 empresa aplica eficientemente una adecuada administración profesional a través de su proceso administrativo.





Los resultados anteriormente expuestos nos indican que el manejo de la administración profesional en la pequeña y mediana empresa productora de bienes de capital, se da con una incidencia mínima, reflejándonos - los cuestionarios aplicados; en forma contundente que los lineamientos -- del proceso administrativo se aplican de manera incompleta y no en toda su extensión, o sea, no se dan íntegramente en su pureza profesional.

Manifestándonos la mayoría de estas empresas un alto grado de empirismo en su administración.

Resultados obtenidos al haber aplicado los cuestionarios, en base al tamaño de la muestra (20 empresas).

Respecto a planeación los cuestionarios me revelaron las siguientes características:

(Pregunta 1):

- Solo una empresa (5%) del total de la muestra, realiza un diagnóstico previo de sus recursos de manera completa.

- 13 empresas (65%) únicamente toman en cuenta sus recursos fi-nancieros.

- 6 empresas (30%) solamente toman en cuenta sus recursos materia-les y financieros.

Haciendo hincapié en que 19 empresas (95%), no toman en cuenta - las actitudes y potencialidad de sus recursos humanos en su proceso de pla-neación. Y aunado a esto tampoco toman en cuenta, al planear los benefici-os de los recursos técnicos.

(Pregunta 2):

- 19 empresas (95%) realizan su planeación a corto plazo, encontrando que sólo una (5%) planea a: corto, mediano y largo plazo.

(Pregunta 3):

- En 18 empresas (90%), los accionistas son los responsables del proceso de planeación.
- Una empresa (5%) ejerce su responsabilidad del proceso, por medio de accionistas y directivos.
- Una empresa (5%) tiene la responsabilidad del proceso de planeación a través de sus accionistas, directivos y gerentes.

(Preguntas 4 y 5):

- 19 empresas de la muestra (95%) no tienen políticas formales - implantadas por escrito. Y esto nos trae como consecuencia que, al orientar los objetivos de manera verbal al no expresar por escrito las políticas, nos vamos a encontrar con infinidad de contradicciones en la actividad de una sección o de toda la empresa. Puesto que al no formularlas -- por escrito no pueden cumplir su misión en absoluto y lógicamente no se pueden llevar al conocimiento formal de todas aquellas secciones para cuya orientación deben de ser dictadas.

(Preguntas 6 y 7):

- 13 empresas no cuentan con indicadores o estándares (65%).
- Estas mismas 13 empresas, no ejercen ninguna técnica de planeación y control respecto a sus programas.
- 7 empresas (35%) si cuentan con estándares.
- De éstas 7 empresas: 6 (30%) elaboran presupuestos y procedimientos para su eficiente operación, y únicamente una empresa (5%) toma en cuenta en su planeación la mayoría de las técnicas enunciadas en el -- cuestionario.

(Pregunta 8):

- Respecto a los presupuestos descubrí que las 13 empresas (65%) no elaboran ningún tipo de presupuestos.
- 6 empresas (30%) elaboran presupuestos de ventas.
- Una empresa (5%) realiza todos los tipos de presupuestos.

Respecto a organización los cuestionarios me revelaron las siguientes características:

(Pregunta 9):

- Una sola empresa (5%) del total de la muestra, tiene implantadas las 4 funciones organizacionales básicas (Producción, Ventas, Recursos Humanos y Finanzas).
- 19 empresas (95%) tienen únicamente implantada la función organizacional de Producción.

(Preguntas 10 y 11):

- 16 empresas (80%) su personal operativo, no cuenta con conocimientos técnicos que los lleven a una especialización en sus actividades, siendo su perfil los conocimientos primarios.
- 4 empresas (20%) si cuenta con personal técnico especializado.

(Preguntas 12, 13 y 14):

- 16 empresas (80%), no tienen fijada una adecuada delimitación de líneas y niveles de autoridad.

Estas mismas 16 empresas nos muestran deficiencias muy marcadas respecto a su organización, pues, no elaboran ningún tipo de manuales.

Aunado a lo anterior estas empresas no tienen un equilibrio adecuado en -- las cargas de trabajo de cada uno de sus puestos.

- 4 empresas (20%) marchan bien en lo referente a los aspectos -- anteriormente mencionados.

Referente a la etapa de Dirección los cuestionarios me revelaron las características siguientes:

(Preguntas 15 y 16):

- 17 empresas (85%) reflejan la falta de una adecuada dirección -- por parte de los jefes hacia sus subordinados, puesto que no les dan reconocimiento a su espíritu de cooperación y a sus necesidades.

Estas mismas empresas reflejan una gran ausencia de motivación -- hacia sus empleados.

- 3 empresas (15%) son las únicas que aplican diversos incentivos para aumentar el estado de ánimo de sus trabajadores y consecuentemente la producción.

(Preguntas 17 y 18):

- Descubrí que en este tipo de industrias es necesaria la colaboración y auxilio del Licenciado en Administración, ya que de las 20 empresas encuestadas:

- 19 empresas (95%) no cuentan con ningún Licenciado en Administración.

- Sólo una empresa dispone de los servicios de un Licenciado en Administración (5%)

(Pregunta 19):

- 19 empresas (95%) no se preocupan porque su personal conozca el funcionamiento de las mismas a través de un programa de inducción o a través de un manual de bienvenida.

- Una empresa (5%) lo hace y con esto nos refleja que su dirección es dinámica al no obstaculizar al personal de nuevo ingreso, para que así éste se supere, desarrolle y adecue más rápidamente.

(Preguntas 20 y 21):

- 17 empresas emiten decisiones centralizadas (85%), lo cual nos refleja una escasa delegación de autoridad y responsabilidad.

- 3 empresas (15%) únicamente emiten decisiones descentralizadas, lo cual les permite una mayor eficiencia administrativa.

- En las 20 empresas encuestadas (100%) la dirección apoya la innovación y los cambios. Con esto obviamente la dirección propugna por la búsqueda de una mayor eficiencia al apoyar nuevos sistemas.

(Pregunta 22):

- En 13 empresas de la muestra (65%), los jefes por lo general controlan resultados a criterio personal de cada quien y sobre la base de su experiencia; o sea sobre la marcha de las operaciones controlan sus resultados, puesto que nos reflejan con gran intensidad la ausencia de parámetros técnicos que dirijan lo previamente planeado y la incapacidad técnica de los jefes de poder establecer un control adecuado de sus resultados.

- 7 empresas de la muestra (35%) exponen una manera formal de establecer sus metas y controlar sus resultados.

(Pregunta 23):

- 19 empresas (95%) no realizan juntas o reuniones en las cuales se expongan y se discutan los resultados y las perspectivas actuales y po-

tenciales de las mismas.

- Sólo una empresa (5%) realiza estas actividades.

(Pregunta 24):

- 16 empresas (80%) transmiten sus órdenes en forma verbal.
- 4 empresas (20%) emplean diversas formas de comunicación escrita, además de la verbal para transmitir sus órdenes.

(Pregunta 25):

- 13 empresas (65%) no se auxilian de ninguna herramienta para -- llevar a cabo una toma de decisiones profesional.
- 7 empresas (35%) se auxilian de herramientas o técnicas profe-- sionales en forma externa.

Respecto a la etapa de Control descubrí a través de la aplicación de los cuestionarios las características siguientes:

(Preguntas 26, 27, 28, 29 y 30):

- 13 empresas (65%)
  - No ejercen un control adecuado de sus resultados
  - No tienen estándares prefijados
  - Solo manejan un control c/u de éstas empresas
  - No realizan de manera oportuna ajustes en sus resultados ob-- tenidos
  - No manejan algún sistema de información que les pueda ofrecer una toma de decisiones confiable y oportuna
- 6 empresas (30%)
  - No controlan los resultados de sus operaciones de manera efi-- ciente.

- Pese a tener indicadores o estándares prefijados
  - Y manejando de 2 a 3 controles
  - No realizan sus acciones correctivas de manera oportuna
  - Y manejan algún sistema de información, que tal vez, no sea el adecuado para una acertada toma de decisiones.
- 
- 1 empresa (5%)
    - Maneja sus resultados óptimamente
    - Establece eficazmente estándares prefijados
    - Maneja la mayoría de los controles enunciados en el cuestionario
    - Óptimamente mide sus resultados obtenidos, con los esperados
    - Y nos refleja que su sistema de información para la toma de -- decisiones es manejado adecuadamente.

Cabe hacer notar que 19 empresas (95%) de la muestra no realizan oportunamente sus acciones correctivas, ni revisiones periódicas de sus -- resultados, esta circunstancia nos refleja que el control en estas empre-- sas no se aplica en términos generales de una manera amplia e integral, ya que nos pone de manifiesto que la mayoría de estas empresas sufren constan-- tes cambios o desajustes en sus resultados, y al mismo tiempo no les dan -- soluciones rápidas a las desviaciones de éstas.

## C O N C L U S I O N E S

¿ Se aplica el proceso administrativo a través de una administración profesional en este tipo de empresas ?

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a las pequeñas y medianas industrias productoras de bienes de capital en el área metropolitana, llegué a las siguientes deducciones:

- 1.- Determiné que el nivel de una aplicación adecuada del proceso administrativo es relativamente bajo en este tipo de empresas. Encontrándose deficiencias administrativas en diversos e innumerables aspectos, entre otros; en sus líneas de autoridad, - en su comunicación, en la ausencia de motivación y en general en el empleo y utilización de herramientas administrativas. - Manifestándose en la mayoría de las actividades inherentes a estas empresas una conducción, sobre la marcha, empírica y -- centralizada; como consecuencia de la improvisación cotidiana. Reflejándose como antes lo mencioné la falta de métodos, técnicas y programas administrativos de acción.
- 2.- En sólo una empresa, 5% del total de la muestra presta sus -- servicios el licenciado en Administración. Reflejando esta - situación que la intensa mayoría de las empresas de la mues-- tra 95% no llevan a cabo su proceso administrativo a través - de una administración profesional.

Este 95% del total de la muestra está integrado por 19 empresas y queda constituido de la siguiente forma:

- En un 75% de estas empresas ejercen funciones de administración y dirección Ingenieros Mecánicos.
- En un 20% Contadores e Ingerieros Mecánicos de manera con-- junta.



A este respecto determino que los Ingenieros Mecánicos son -- profesionistas que no aplican de una manera adecuada el proceso administrativo, y Esto es consecuencia lógica de que su -- formación profesional no tiene bases de preparación sólidas -- respecto a la administración. Y específicamente haciendo mención a estos profesionistas de Ingeniería Mecánica, reitero -- que no tienen la capacidad administrativa y el conocimiento -- técnico para manejar eficientemente los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, así mismo a través de la en--cuesta se refleja en ellos la ausencia de un adecuado crite--rrio para establecer metas y obtener de una manera efectiva y dinámica resultados; pues éstos como bien sabemos se obtienen a través del esfuerzo coordinado de todo el personal.

- 3.- Un alto porcentaje de estas empresas no cuentan con un perso--nal operativo con conocimientos técnicos. Manifestándose tam--bién en un alto índice una carencia de motivación a los emple--ados, no tomando en cuenta sus necesidades, su estado de ánimo y sus méritos.
  
- 4.- El financiamiento que otorgan las instituciones de crédito con recursos propios, a los pequeños y medianos industriales, es --cada vez más caro, debido a los aumentos en las tasas de inte--rés que vienen sufriendo los valores de renta fija emitidos --por dichas instituciones. Por tal motivo, en muchas ocasiones es contraproducente obtener crédito en tales condiciones, ya --que la redituabilidad de la inversión en muchas empresas, es --menor al interés que tienen que cubrir al financiamiento externo.

FOGAIN es un elemental instrumento financiero para el desarro--llo de la pequeña y mediana empresa, porque se caracteriza en otorgar crédito suficiente, oportuno, a tasas bajas de interés y a plazos de amortización medianos o largos.

Estimo por lo tanto, que es de suma importancia, para los pequeños y medianos industriales, conocer este Fideicomiso y -- aprovechar en lo posible las ventajas que el mismo les ofrece.

## RECOMENDACIONES

Recomendaciones que propongo para lograr una administración aplicada profesionalmente y un mejor funcionamiento administrativo en las pequeñas y medianas industrias productoras de bienes de capital.

Tomando como base las conclusiones señaladas anteriormente determino algunas opiniones acerca de la forma en que se podría obtener un número mayor de resultados óptimos, para que los diversos elementos inherentes a la administración profesional, se apliquen y se manejen en la pequeña y mediana industria productora de bienes de capital.

- 1.- Es de suma importancia para el administrador profesional tener plena conciencia del papel trascendente que como promotor tendrá, sobre las técnicas y procedimientos generales dentro de la administración enfocados a la pequeña y mediana industria productora de bienes de capital.

El administrador profesional dentro de un país con las características del nuestro, debe actuar, en primer término, como un promotor. Una sociedad altamente dependiente como la nuestra, con un desarrollo todavía primitivo de las fuerzas productivas, y con un bajo índice de industrialización, requiere, ante todo, de promotores.

La actuación del administrador profesional es elemental en este tipo de empresas ya que es el profesional capacitado para establecer, un eficiente marco de referencia que oriente la acción de estas empresas.

El Licenciado en Administración debe de concurrir y fomentar sus servicios profesionales en este tipo de empresas, porque él es, el profesionalista idóneo para corregir deficiencias e irregularidades en la aplicación del proceso administrativo de estas empresas productoras de bienes de capital, que actualmente son de especial interés para nuestro país. Porque son industrias prioritarias que están orientadas a integrar, más equilibradamente nuestra estructura industrial.

- 2.- Se debería de buscar suavizar la posición centralizada y empírica del Empresario Administrador, sensibilizándolo personalmente o a través de algún medio de comunicación, para --- crearle conciencia de la necesidad de aplicar una administración profesional, puesto que una acertada toma de decisiones debe ser efectuada en base a un sistema de información preciso, confiable, exacto, oportuno y pertinente al problema que se trate.

Así mismo manifestarle que un buen sistema de administración aplicado profesionalmente a las necesidades de la empresa -- rendirá mejores frutos. Haciéndole ver que el conocimiento técnico y la experiencia del Licenciado en Administración es elemental para la operación de la empresa, y que ambos factores se conjugan con la capacidad y experiencia del Empresario Administrador; para así conducir a la empresa a la realiza---ción de sus objetivos con la máxima eficiencia. Pues todo re-dundará en beneficio de la industria manufacturadora de estos bienes de capital y del empresario administrador, los ingenie-ros y los jefes en general, puesto que al aplicar un conjunto sistemático de reglas, adquirirán una adecuada y bien balan--ceada experiencia en el área de administración para así mante-ner en operación efectiva a la empresa.

Todo lo anterior le hará ver al empresario administrador, -- que la colaboración del Licenciado en Administración contribuirá a equilibrar la estructura y nivel de organización de estas empresas.

- 3.- Es de urgente y de fundamental trascendencia aumentar la calidad y eficiencia de la actividad del personal operativo, a través de continuos programas de capacitación, así mismo, es también necesario un programa de incentivos para que el personal este más dispuesto a proporcionar su esfuerzo en beneficio de Él mismo, de la empresa y de la sociedad, pues -- bien sabemos que en las manos del personal operativo esta el contribuir a acelerar la producción en beneficio de nuestro proceso de industrialización.
- 4.- Se debería dar a conocer por medio de una campaña masiva de publicidad las ventajas y beneficios del FOGAIN, pues muchos pequeños y medianos industriales desconocen este Fideicomiso Oficial.

Esta campaña se lograría en forma contundente utilizando los medios masivos de comunicación por el propio fiduciario.

B I B L I O G R A F I A

- Barre, Raymond. *El Desarrollo Económico*. tr. Julieta Campos. Colección Popular, 37; 9 ed.; México, D. F.: F C E, 1982.
- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. *Informe Anual 1983*. México, D.F.: -- FOGAIN, 1983.
- Huerta, Juan José. "Sección Latinoamericana," *EL BID: Revista Mensual del Banco Nacional de Comercio Exterior*, XXXVIII, 8 ( junio, 1983 ).
- Laris Casillas, Francisco Xavier. *La Administración Integral*. México: Editorial Oasis, 1983.
- Nacional Financiera, S.A. *Manual de Fondos de Fomento*. México, D.F.: Biblioteca NAFINSA, 1983.
- . *Características de la Industria Mediana y Pequeña en México*. México, D.F.: NAFINSA, 1974.
- Pickle, Hal. B. Royce L. Abrahamson. *La Administración de la Pequeña Empresa*. Santa Bárbara: Limusa - Wiley / Hamilton Publication, 1983.
- Rodríguez, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. Cincinnati, Ohio, U.S.A.: South-Western Publishing CO., 1980.

México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
Nacional Financiera, S.A. *La Industria Pequeña -  
y Mediana en México.* México, D.F.: SHCP, 1984.

México, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.  
*Plan Nacional de Desarrollo Industrial en Forma  
Abreviada.* México, D.F.: Diario Oficial de la Fe-  
deración, 17 mayo 1979.

Siliceo, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Perso--  
nal.* 2 ed.; México: Limusa, 1982.

UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -  
Adiestramiento ). *Modelo de Detección de Necesi-  
dades de Capacitación y Adiestramiento* ( México,  
D.F.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social,  
*Informe anual, diciembre 1983* ).

———. *Guía Técnica para la Formulación de Planes y Pro-  
gramas de Capacitación y Adiestramiento.* No. 8 --  
( México, D.F.: Editorial Popular de los trabaja-  
dores, agosto de 1983 ).