

1
2ej

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR, A.C.
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"ESTRATEGIAS OPERATIVAS APLICADAS A LA
INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN EL RAMO
HULERO AUTOMOTRIZ EN EPOCA DE CRISIS"**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:
JORGE CUITLAHUAC AROCHI ESCALANTE
JACOBO SIMON DIAZ GARZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L.A. RAMON POO MARIN



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.

INDICE GENERAL.

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO PRIMERO: PLANEACION DE LA INVESTIGACION	6
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
1.1.1. ADMINISTRATIVOS	
1.1.2. SOCIALES	
1.1.3. ECONOMICOS	
1.2. FUNDAMENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	7
1.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	7
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.5. DISEÑO DE LA HIPOTESIS	8
1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	9
1.7. DETERMINACION DEL UNIVERSO	9
1.8. DISEÑO DE LA MUESTRA	10
1.9. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	11
1.10. OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO	12
1.10.1. PRODUCCION	
1.10.2. VENTAS	
1.10.3. FINANZAS	
1.10.4. RECURSOS HUMANOS	
1.11. CUESTIONARIO PRUEBA	14
CAPITULO SEGUNDO: ENTORNO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO.....	18
2.1. DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	18

2.2.	IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	21
2.2.1.	NATURALEZA DE LA PLANEACION	
2.2.2.	IMPORTANCIA DE LA PLANEACION	
2.2.3.	CLASIFICACION DE PLANEACION	
2.3.	DEFINICION DE ESTRATEGIA OPERATIVA	27
2.3.1.	ORIGEN DE LAS ESTRATEGIAS	
2.3.2.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	
2.4.	CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	30
2.4.1.	VENTAJAS	
2.4.2.	DESVENTAJAS	
2.4.3.	CARACTERISTICAS EN EL CAMPO DE LA PRODUCCION	
2.4.4.	CARACTERISTICAS EN EL CAMPO DE LA DISTRIBUCION	
2.5.	IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO	37
2.5.1.	ANTECEDENTES	
2.5.2.	IMPORTANCIA ACTUAL	
2.6.	POLITICAS DE FOMENTO PARA LA IMP	41
2.6.1.	FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO INDUSTRIAL	
2.6.2.	PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	
2.6.3.	PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA DEL PAI	
2.6.4.	CENTROS DE ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS	
2.6.5.	FONDO DE FOMENTO ESTATAL INDUSTRIAL	
2.6.6.	NUEVO ESQUEMA DE ESTIMULOS FISCALES	
2.6.7.	COMO OPERAN LOS FONDOS DE FOMENTO INDUSTRIAL	
2.7.	PAPEL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN EPOCA DE CRISIS	57
2.7.1.	PROGRAMA INMEDIATO DE REORDENACION ECONOMICA (PIRE)	

CAPITULO TERCERO: INVESTIGACION DE CAMPO	62
3.1. APLICACION DEL CUESTIONARIO	62
3.1.1. VENTAJAS	
3.1.2. DESVENTAJAS	
3.2. TABULACION Y GRAFICAS	63
3.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	94
3.4. COMPARACION DE OBJETIVOS Y CUESTIONARIO	98
 CAPITULO CUARTO: SUGERENCIAS PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA INDUSTRIA - MEDIANA Y PEQUEÑA	 100
4.1. INFLACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA IN- DUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA	 100
4.1.1. DEFINICION DE INFLACION	
4.1.2. EFECTOS NEGATIVOS DE LA INFLACION	
4.2. PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA	104
4.2.1. EN EL AREA DE LA PRODUCCION	
4.2.2. EN EL AREA DE LA COMERCIALIZACION	
4.2.3. EN EL AREA DE FINANZAS	
4.2.4. EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
4.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA SOLUCION DE ALGUNOS PROBLEMAS CON- CRETOS.....	 111
4.3.1. ESTRATEGIA GENERALES CONTRA INFLACION Y DEVALUACION	
4.3.2. ESTRATEGIAS ESPECIFICAS PARA ALGUNOS PROBLEMAS CONCRETOS	

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO 1: GUIA DE LA INDUSTRIA HULERA 1985

ANEXO 2: GLOSARIO DE ABREVIATURAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION

ANEXO 3: BREVIARIO DE NOTAS DE PAGINA

PROLOGO :

Debido a la aguda crisis económica por la que atraviesa el país y a las repercusiones negativas que implica esta situación tanto para el empleo, como para la producción de bienes y el nivel de vida en general de la población, se hace evidente la necesidad de adoptar medidas tendientes a suavizar dichos efectos.

Los problemas que enfrenta el país son variados y complejos, y a pesar de que afectan en forma diferente a las empresas según sea su tamaño y actividad, es necesario que tanto empresarios, obreros y gobierno coordinen esfuerzos con el fin de superar de la mejor manera posible la actual situación.

Por lo anteriormente mencionado, esta investigación pretende entre otras cosas el conocer los principales problemas que afectan a las Industrias Medianas y Pequeñas en particular a las del ramo hulero automotriz, para entonces proporcionar elementos que a nuestro juicio servirán a la implementación de medidas prácticas a corto plazo con el fin de lograr una mejor adaptación de las empresas en su medio.

El estudio que se presenta tiene la modalidad de ser por un lado una investigación documental basada en bibliografías que se presentan al final, y por otro lado una investigación de campo realizada a través de cuestionarios a una muestra significativa de empresas en el área metropolitana del Distrito Federal

De esta forma al final de la investigación se proponen un conjunto de medidas que denominamos estrategias operativas y que constituyen un programa de acción a corto plazo que enfrenta por un lado problemas generales - como inflación y devaluación y por otro lado problemas concretos que afectan a las Industrias Medianas y Pequeñas en la rama huleo automotriz, - sin que esto quiera decir que son la solución definitiva a dichos problemas, pero si, constituyen un punto de partida para lograr una mejor adaptación de las empresas medianas y pequeñas a un entorno dinámico y complejo.

INTRODUCCION:

Ante el actual panorama económico mundial y la difícil situación por la que atraviesa el país, ahora mas que nunca se hace evidente el hecho de asegurar la subsistencia y fortalecer el desarrollo del sector industrial mexicano y en especial el subsector de la industria pequeña y mediana --- quien se ha visto afectada de manera considerable en los últimos cuatro años por infinidad de premisas críticas.

Es por ello que la presente investigación pretende entre otras cosas el conocer los principales problemas que afectan actualmente a la IMP y proponer algunas alternativas tendientes a solucionar aunque sea en parte dichos problemas. Debido al tiempo asignado para esta investigación y los recursos disponibles para efectuarla, el estudio estará orientado fundamentalmente hacia la IMP en la rama hulera automotriz, sin que ello quiera decir que los resultados obtenidos dejen de servir a otras ramas de la industria, ya que si bien es cierto que cada empresa es un ente económico independiente con problemas particulares, existen diversas premisas que afectan en mayor o menor grado a la industria en general.

A continuación definiremos los conceptos que constituyen el título de la investigación y posteriormente explicaremos el contenido de cada uno de los capítulos que conforman esta tesis.

Estrategias Operativas: Este término se refiere a la utilización de medidas financiero-administrativas, sugerencias o recomendaciones que en su conjunto constituyen programas de acción a corto plazo encaminadas a

ajustar la dirección de los planes al verse afectados por el entorno en el que se desenvuelven las empresas en la actualidad.

Industria Pequeñas y Medianas (IMP): Se consideran aquellas empresas que ocupen hasta 250 personas entre obreros y empleados administrativos y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año.

Dicho criterio de clasificación está basado en el "Programa para el desarrollo Integral de la industria pequeña y mediana".

Rama Huelero Automotriz: Es el conjunto de pequeñas y medianas industrias - productoras de bienes intermedios para manufacturas tradicionales en hule y destinadas al sector automotriz.

Epoca de Crisis: Para efectos de nuestra investigación consideramos a este término como una situación difícil para la economía, caracterizada por altos niveles inflacionarios, devaluaciones periódicas, crecimiento negativo de las tasas de ocupación, baja en las reservas internacionales, bajo índice de ahorro interno, restricciones crediticias, escasa inversión en actividades productivas y deterioro del nivel de vida de la población en general entre otras cosas.

De tal forma que el hecho de llamar a esta tesis "Estrategias Operativas -- aplicadas a la IMP en la rama huelera automotriz en época de crisis", nos -- compromete a establecer alternativas viables que permitan suavizar los efectos de la crisis económica por la que pasamos en estos momentos.

Cabe hacer la aclaración que las estrategias operativas que se proponen al

final del estudio de ninguna manera son aspectos innovadores inventados por nosotros, sino que mas bien son por una parte medidas financiero - administrativas tendientes a combatir los efectos de la inflación que afectan en general a la IMP y por otra parte recomendaciones específicas a -- problemas concretos que encontramos en la investigación. Sin embargo, a pesar de no ser nada nuevo, si constituyen en su conjunto un programa adecuado de técnicas administrativas y que por separado no gozan de gran difusión, pero revisten una gran importancia en la actualidad.

Dentro del capítulo primero denominado "Planeación de la Investigación", se pretende establecer los objetivos generales del estudio así como el alcance del mismo.

A su vez, se determina la importancia de la investigación y su fundamentación, se explica cual fue el universo que se consideró para el diseño de la muestra y la técnica utilizada para la recolección de la información - que en nuestro caso fue la encuesta por medio de cuestionarios.

Se pretende dar una visión general de como se ha de realizar el estudio - y las principales características del mismo.

El segundo capítulo de la investigación denominado "Entorno Económico de la IMP en México" es lo que constituye nuestro marco teórico o de referencia y sobre el cual se fundamenta el estudio realizado, en virtud a lo anterior se pretendió establecer el contexto global en el que se desenvuelve la IMP, resaltando la importancia que ésta tiene por su participación en el empleo y la producción de bienes a nivel nacional, sus características más importantes y el papel que desempeña en épocas de crisis.

Así mismo, dentro de este capítulo se destaca la importancia de la planeación y de las estrategias para corregir desviaciones en los planes, las políticas de fomento industrial para la IMP y su funcionamiento.

El tercer capítulo es en sí la "Investigación de Campo", en donde se explican las ventajas y las desventajas que se encontraron en la aplicación de los cuestionarios, es aquí en donde se reunió toda la información recopilada agrupándola en forma ordenada para su interpretación. Dicha información se tabuló y se graficó de tal forma que facilitara su análisis el cual se llevó a cabo junto con algunos comentarios de cada una de las respuestas obtenidas, los resultados de dichas respuestas se tomaron como base para la elaboración de nuestras conclusiones, una vez determinado los problemas más evidentes que afectan a este tipo de empresas. Por último en este capítulo se comparan tanto a los objetivos generales de la investigación como a los objetivos del cuestionario, con el cuestionario aplicado a las diferentes empresas pequeñas y medianas de la rama hulera automotriz.

El cuarto y último capítulo es lo que constituye nuestra aportación a la problemática encontrada en la investigación, sin embargo, las sugerencias planteadas para el mejor desarrollo de la IMP, no pretenden ser las soluciones definitivas a los graves problemas a los que se enfrenta este subsector, pero sí alternativas prácticas de utilidad no solo a la IMP en la rama hulera automotriz, sino que también a cualquier tipo y tamaño de industria que identifique problemas comunes a los que se plantean. De esta manera se trata en este capítulo la problemática de la IMP orientada al ramo hulero automotriz, se pone de manifiesto a la inflación como un factor determinante en el funcionamiento de cualquier empresa, y por último

se proponen una serie de estrategias operativas tendientes a suavizar los efectos causados por la inflación y la devaluación así como algunas recomendaciones que tratan de solucionar aunque sea en parte algunos problemas concretos.

Al final se dan en forma sintetizada las principales conclusiones que se obtuvieron de esta investigación.

CAPITULO 1:

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 Objetivos de la Investigación

Administrativos:

- Conocer las características más importantes de la estructura y funcionamiento de la IMP en México, en la rama Hulera Automotriz.
- Conocer las estrategias prácticas que utilizan algunas industrias - medianas y pequeñas en la rama Hulera Automotriz para su mejor adaptación al medio ambiente.
- Proponer algunas estrategias operativas que sirvan a la IMP para su mejor adaptación ante la actual crisis económica.
- Conocer la importancia de la planeación a corto plazo en la IMP.
- Conocer los principales problemas a los que se enfrenta la IMP en - la rama hulera automotriz.

Sociales:

- Se estudiará a la IMP para poder determinar su importancia dentro - del desarrollo económico y social en México.
-
- Determinar la evolución del empleo en relación con la IMP.

Económicos:

- Proporcionar elementos que contribuyan a la implementación de técni

cas tendientes a aprovechar de manera óptima los recursos con los que cuenta la empresa.

- Proporcionar elementos que contribuyan a la implementación de políticas industriales tendientes a promover el desarrollo integral de este sector.
- Determinar el grado de importancia de la IMP en relación con el empleo y la producción de bienes.
- Determinar el papel de la IMP en la reordenación de la economía nacional.
- Conocer la política de fomento de la IMP ofrecidas por el gobierno y la forma en que las usan dichas empresas.
- Conocer como afectan la inflación y la devaluación al funcionamiento de la IMP, y establecer medidas para suavizar sus efectos.

1.2 Fundamentación del Trabajo de Investigación.

El hecho de que la actividad económica del país atraviesa por la crisis más severa de la última década, ha afectado notablemente la estructura, competencia, funcionamiento y resultados de la IMP, por lo que se reconoce la necesidad de asegurar la subsistencia y el desarrollo de la IMP a través del conocimiento de los principales problemas y del establecimiento de algunos criterios tendientes a mejorar la situación ante la crisis.

1.3 Importancia del Estudio

La IMP comprende a un gran número de establecimientos constituyendo -

un segmento significativo del total del empleo industrial, así como la producción nacional, de tal manera que es muy importante no solo para la supervivencia de este subsector, sino también para el crecimiento y desarrollo sostenido de la economía, que se adopten medidas tendientes a suavizar los efectos de la actual crisis y condiciones del mercado en general.

Es por esto que ahora más que nunca la IMP deberá aprovechar de manera óptima sus recursos a través de la revisión y ajuste de sus planes y programas para enfrentar de la mejor manera posible la difícil situación que atravesamos.

Así pues la importancia de este estudio radica en conocer los principales problemas de la IMP, así como las acciones que se estén llevando a cabo para solucionar dichos problemas y a su vez sugerir la aplicación práctica de estrategias operativas que ayuden a este subsector a lograr una mejor adaptación a las circunstancias actuales.

1.4 Planteamiento del Problema

El hecho de que la planeación financiera no sea conocida o utilizada sistemáticamente por la mayoría de las industrias medianas y pequeñas las sitúa en posición desventajosa en relación con empresas más grandes y a su vez las hace más vulnerables al verse afectadas por infinidad de premisas críticas que desvían a los planes.

1.5. Diseño de las Hipótesis

- Una planeación financiera bien estructurada constituye un elemento muy importante para la adaptación y desarrollo de la IMP en la actualidad.

- El establecimiento de estrategias operativas (corto plazo) en la IMP podrá permitir absorber aunque sea en parte los efectos de la inflación y la devaluación, así como ayudar a lograr una mejor adaptación a su medio.

1.6. Metodología de la Investigación.

La elaboración de esta tesis, tendrá la modalidad de ser un estudio de investigación aplicada, con una doble modalidad que es:

De investigación documental que se basa en la selección de la bibliografía que consideramos apropiada para esta investigación.

De investigación de campo que se realizará en base a una muestra significativa en el área metropolitana de la ciudad de México.

1.7. Determinación del Universo.

El universo que se tomó lo constituye el total de las pequeñas y medianas industrias productoras de bienes intermedios para manufacturas tradicionales en la rama hulera automotriz, dentro de la zona metropolitana del Distrito Federal, tomando como fuente de información: La Guía de la Industria Hulera, Edición 1985, (extrayendo de ella a las industrias medianas y pequeñas en la rama hulera automotriz), de tal manera que el total de este tipo de industrias de 98 empresas que constituyen nuestro universo (ver anexo 1).

1.8. Diseño de la Muestra.

El criterio que se utilizó para el diseño de la muestra consideró aspectos teóricos tales como:

- A) Una muestra insesgada: en donde todas las empresas tienen la misma probabilidad de ser consideradas.
- B) La consistencia: Que se refiere a un tamaño de muestra representativo de la población.

De tal forma que para seleccionar la muestra y en base a lo anterior se tomó en total de las pequeñas y medianas industrias productoras de bienes intermedios en la rama huleira automotriz dentro de la zona metropolitana del Distrito Federal, y se aplicó una fórmula de muestreo aleatorio simple en donde todos los elementos tienen las mismas posibilidades de ser escogidos, con un 95% de confianza y un .22 de error de estimación.

Por lo tanto tenemos que:

$$n = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

En donde n = Al tamaño de la muestra.

z = El valor en tablas estadísticas

p = La probabilidad de éxito.

q = La probabilidad de fracaso

E² = El error de estimación.

$$n = \frac{z^2 (\frac{1}{2}) (\frac{1}{2})}{E^2}$$

$$n = \frac{z^2 (\frac{1}{2})}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2}{4 (.22)^2}$$

$$n = 19$$

Por lo tanto tenemos que nuestra muestra la constituyen 19 empresas - que serán encuestadas al azar, debiendo ser micro, pequeñas o medianas industrias (según la clasificación ver 2.4 Cap. II) establecidas dentro del D.F.

1.9. Limitaciones del Estudio.

- Una limitación que se encontró en esta investigación fue de tipo estadístico, ya que las informaciones obtenidas en la Secretaría de Programación y Presupuesto datan del X censo industrial realizado en 1975.

- Debido al tiempo asignado al estudio y los recursos disponibles para efectuarlo, su orientación será primordialmente a la IMP en el ramo hule-ro automotriz.

- Otra limitación de tipo bibliográfico fue que algunos libros que se consultaron tienen un enfoque de administración a grandes organizaciones, y que se desenvuelven en condiciones diferentes a las que existen en nuestro medio.

- Una limitación del cuestionario aplicado es que abarca los aspectos más generales del tema.

- La principal limitación del estudio la constituye el hecho de que a pesar que se proponen estrategias operativas para el mejor funcionamiento de la IMP en la actualidad, estas no son soluciones a los difíciles problemas a los que se enfrenta.

1.10. Objetivos del Cuestionario.

Para poder determinar los objetivos de nuestro cuestionario es necesario considerar a las cuatro áreas funcionales de la empresa de tal forma que podamos conocer su funcionamiento general a través de los cuestionamientos a cada una de estas áreas.

Los objetivos generales del cuestionario se encuentran estrechamente relacionados con los objetivos de la investigación. A continuación mencionaremos los objetivos generales del cuestionario:

- Conocer los principales problemas que enfrenta la IMP productora de bienes intermedios para manufacturas tradicionales en la rama del hule - dentro de cada una de sus áreas funcionales.
- Conocer como afectan la inflación y la devaluación al funcionamiento global de este tipo de industrias.
- Determinar la importancia de la planeación a corto plazo en la IMP productora de bienes intermedios para manufacturas tradicionales en la rama hulera automotriz.

De esta manera el cuestionario fue estructurado tratando de obtener información referente a las principales áreas funcionales y que son: Producción, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos.

Los objetivos específicos del cuestionario son los siguientes:

- a) De las preguntas que se refieren al área de producción:
 - El grado de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la IMP.
 - Conocer el grado de importancia de la IMP en el Ramo Industriero Automotriz, en relación a la producción de bienes.

- b) Área de Ventas:
 - Conocer como han afectado a los volúmenes de venta fenómenos como Devaluación e Inflación.
 - Conocer las tendencias del mercado en los últimos cuatro años.

- c) Área de Finanzas:
 - Conocer hasta que grado la IMP utiliza la planeación a corto plazo.
 - Conocer el grado de utilización de las políticas de fomento ofrecidas por el gobierno a la IMP.

- d) Área de Recursos Humanos:
 - Conocer la importancia de la IMP en relación con el empleo.

1.11 - CUESTIONARIO PRUEBA

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

ESCUELA DE ADMINISTRACION

"Estrategias Operativas aplicadas a la Industria Mediana y Pequeña de la rama Hílera Automotriz en época de crisis".

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Puesto: _____

1) ¿Utilizan completamente su capacidad instalada?

Sí ()

No ()

Por ciento: _____

2) ¿Otorgan ustedes facilidades de pago a sus clientes?

Sí ()

No ()

Que plazos: _____

Que condiciones: _____

3) ¿Obtienen ustedes facilidades de pago por parte de sus proveedores?

Sí ()

No ()

Que plazos: _____

4) ¿Cuál es su máxima capacidad de producción mensual?

5) ¿En cuánto a aprovisionamiento de materias primas y refacciones para mantenimiento en el último año, la empresa ha tenido algún problema en específico?

Costo ()

Calidad ()

Jerarquice en orden de

Escasez ()

Servicio ()

importancia.

- 6) En los renglones de gastos y costos ¿cuáles han sido aquellos que consideran se han elevado con mayor intensidad?

Materias Primas	()	Gastos de Administración	()
Mano de Obra	()	Gastos Financieros	()
Gastos Indirectos	()		

Jerarquice en orden de importancia

- 7) ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas en los últimos tres años?

1983:

1984:

1985:

- 8) Si se han elevado, ¿ a qué factores atribuye dichos incrementos?

- a) Expansión del Mercado ()
- b) Incremento en el volumen de Producción ()-
- c) Otros: _____

- 9) ¿Cuáles medidas han adoptado para contrarrestar los efectos de la inflación?

10) ¿Cuál ha sido el volumen de producción en los últimos tres años?

1983:

1984:

1985:

11) ¿Cómo cubren las necesidades de financiamiento en su empresa?

Recursos Propios () Cúñles:

Recursos Ajenos () Cúñles:

12) ¿Qué políticas de fomento financiero utilizan?

13) ¿Existe planeación financiera en su empresa?

Si () No ()

14) ¿Qué tan importante es la planeación financiera en la empresa y por --
qué?

15) Sus planes son a:

Inmediato plazo ()

Corto Plazo ()

Mediano Plazo ()

Largo Plazo ()

16) ¿Qué tipo de planes utiliza?

Objetivos	()	Estrategias	()
Políticas	()	Presupuestos	()
Programas	()	Otros	()
Procedimientos	()		

17) ¿Cuántos empleados hay en su empresa?

Obreros:

Empleados Administrativos:

18) Aproximadamente ¿qué porcentaje del costo de producción utiliza la mano de obra directa de su empresa?

19) ¿Cuáles expectativas visualiza usted del mercado interno y externo de sus productos en el corto y mediano plazo?

20) La entrada de México al GATT ¿va a repercutir en su empresa?

CAPITULO 2:

ENTORNO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN MEXICO

2.1. Diagnóstico de la Industria Mediana y Pequeña.

En este inciso se pretende mostrar un breve panorama de la situación económica en los últimos años, así como el desenvolvimiento global de la IMP en la actualidad.

La actividad económica del país, atraviesa en estos momentos por los efectos de una de las crisis más agudas que ha vivido el país en su historia.

Debido a la forma en que se había comprendido el desarrollo industrial y el papel que desempeña en éste la gran industria, los instrumentos de política industrial rara vez habían tratado de manera específica el tema de la industria pequeña y mediana. Tradicionalmente los estímulos y facilidades que el gobierno otorgaba eran aprovechados por la gran empresa, a pesar de existir algunos programas específicos para la IMP. Sin embargo, en la actualidad y debido a la crisis fiscal que enfrenta el estado existen fuertes restricciones en la asignación de recursos financieros para promover el desarrollo económico de la IMP.

Los efectos de la crisis han sido aún mayores por la intervención de factores externos, como el crecimiento en las tasas de interés internacionales, la baja en los precios de petróleo, recesión en la economía mundial y el creciente proteccionismo de las naciones industrializadas,

de tal forma que la producción nacional sufrió una violenta contracción en 1982, el déficit del sector público representó aproximadamente el 16% de - PIB, las reservas internacionales disminuyeron en forma impresionante, la creciente desconfianza en la solidez de la economía se concretó en la fuga de capitales y la dolarización del sistema financiero, lo que hizo necesario la realización de ajustes importantes en la paridad de nuestra moneda, la adopción de control de cambios y otros ajustes que ha traído como consecuencia el alto ritmo inflacionario, las devaluaciones periódicas, los reajustes de precios y tarifas públicas y en sí el deterioro del nivel de vida de la población en general.

Pese a todo lo anterior recientemente se ha observado que algunas variables macroeconómicas denotan cierta mejoría lo cual nos permite pensar en el repunte de la actividad económica nacional, ya que por ejemplo los - precios mantienen una tendencia descendente (aunque sus niveles continúan siendo muy elevados), se han logrado la reestructuración en los pagos de - los pasivos con el exterior, las reservas internacionales continúan restituyéndose, etc.

Hasta noviembre de 1985 la producción industrial que se observó en la rama manufacturera se incrementó 6.3% respecto el mismo período de 84 debido entre otras razones a un aumento en la inversión.

Estas cifras coinciden con el nivel de ocupación registrados en el - mismo lapso aún cuando la oferta de mano de obra sigue siendo superior a - la demanda.

Ante este breve panorama económico podemos afirmar que existen infinidad de premisas críticas que afecten al funcionamiento de las empresas, dichas premisas se analizarán posteriormente pero siempre teniendo en — cuenta la importancia de buscar una mejor adaptación de la DMP a un medio tan complejo y variable.

* Las cifras y los porcentajes mencionados en este inciso, fueron tomados del X censo industrial de la S.P.P. y de información recopilada en INVERMEXICO.

2.2. Importancia de la Planeación en la Industria Pequeña y Mediana.

Considerando que uno de los principales objetivos de esta investigación, lo constituye el hecho de poder establecer algunas estrategias operativas que sirvan a la DP para su mejor adaptación a la difícil situación por la que atravesamos, en este inciso remarcaremos la importancia -- que tiene la planeación en cualquier tipo y tamaño de empresa, para lograr un óptimo funcionamiento y una adaptación adecuada al medio ambiente dinámico y complejo.

En la Industria Mediana y Pequeña así como en la grande se requiere -- de un proceso de planeación para afrontar un dinámico entorno económico, -- tecnológico, político y social con el fin de mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento adecuado.

Por lo anteriormente mencionado la flexibilidad en la planeación será de vital importancia para lograr la adaptación de la empresa a su medio. La planeación "Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella. Requiere de la selección de objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlos". (1)

La naturaleza de la planeación se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Lograr alcanzar los objetivos preestablecidos como propósito específico de cada plan.

* (1) Koontz-O'Donnell, Curso de Administración Moderna Pág. 141.

- La primacía de la planeación es evidente ya que esta deberá preceder a la ejecución de cualquier otra función.

- La fuerza de la planeación a pesar de ser una función de todos — los administradores, variará según el tipo de plan, autoridad y objetivos que persiguen.

- La eficiencia en los planes "Se mide por el monto de su contribución a los propósitos de los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo acabo". (2) Esto quiere decir que los planes medirán su eficiencia en función de los resultados que se obtengan comparándolos con los objetivos — preestablecidos.

La importancia de la planeación se sintetiza en los siguientes aspectos:

- Reducir la incertidumbre y el cambio. La planeación adquiere un carácter de necesidad ante la incertidumbre futura ya que ésta afecta el funcionamiento de cualquier ente económico, y a pesar de que el futuro es difícil de pronosticar la planeación deberá considerar como amplia visión y un enfoque basado en experiencia, las diferentes tendencias de cambio para poder así reducir la incertidumbre hacia el futuro.

- Fijar la atención en los objetivos. "Debido a que toda la planeación esta dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos". (3) El adminis

* (2) Barnard Chester, The Functions of the executive, Pág. 19

(3) Koontz-O'Donnell Cursos de Administración Moderna Pág. 156

trador a través de la planeación deberá considerar el futuro y la necesidad de revisar, ampliar y ajustar los planes para así alcanzar sus objetivos.

- Facilitar el control. "Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlas. No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas". (4)

- Podríamos afirmar que la planeación representa el elemento esencial para afrontar tanto a las fuerzas internas como las fuerzas externas que influyen en la empresa, los tipos de planes que se pueden adoptar variarán en función del problema y de las circunstancias en específico, sin embargo, dichos planes por lo general contemplarán el restablecimiento de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

El proceso de planeación deberá ser considerado como un enfoque racional para lograr un objetivo tomando en cuenta la gran cantidad de factores del medio ambiente en el que un plan ha de operar.

Es importante señalar que el establecimiento de planes a corto plazo deberán estar estrechamente coordinados con los planes a largo plazo para así evitar incurrir en desacuerdos futuros.

La planeación deberá fijarse en función de los recursos económicos, tecnológicos y humanos con los que cuenta la empresa.

* (4) Koontz-O'Donnell, Cursos de Administración Moderna Pág. 156

"Las premisas de la planeación representan un claro reconocimiento de que los planes no pueden elaborarse, ni las decisiones no pueden ser tomadas, en el vacío de un sistema interno". (5)

2.2.3. Clasificación de Planeación:

Existen gran variedad de planes y el poder reconocerlos determina la consecución de planes efectivos.

En forma general los planes pueden ser tácticos que se refiere al corto plazo y estratégicos aquellos que se refiere a largo plazo.

Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, en forma específica los planes pueden ser:

- **PROPOSITOS:** Todo ente económico tiene una función o tarea básica que desempeñar dentro de una sociedad, de tal forma que las empresas tendrán el propósito de la producción y distribución de bienes y servicios y según sea el tipo de empresas existirá o no el propósito de obtener utilidades.

Es importante que cada empresa defina claramente sus propósitos con el fin de poder desarrollar objetivos y los planes para alcanzarlos.

- **OBJETIVOS:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades empresariales, los objetivos pueden ser generales de la organización o bien específicos por departamento.

Representan no solo el punto final de la planeación sino tam--

* (5) Koontz - O'Donnell, Cursos de Administración Moderna Pág. 171.

bién el lugar hacia donde se encamina todo el proceso administrativo (organización, integración, dirección y control).

- **ESTRATEGIAS:** Se caracterizan por reflejar conceptos globales y amplios, relativos a la operación empresarial, de esta forma las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción — con el fin de alcanzar objetivos amplios.
- **POLITICAS:** Las políticas constituyen planes en el sentido de que son enunciados generales que canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y asegura que este de — acuerdo con los objetivos preestablecidos.
- **PROCEDIMIENTOS:** Se consideran como planes en cuanto establecen — un método habitual de manejar actividades futuras. Son en sí, — guías de acción mas que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse, su esencia en una secuencia cronológica de acciones requeridas.
- **REGLAS:** Son el tipo mas sencillo de plan y constituyen una serie de acciones requeridas a cumplir, a diferencia de las políticas — pueden o no ser parte de un procedimiento.
- **PROGRAMAS:** Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de ac—

ción. Por lo general se apoyan en los presupuestos.

- PRESUPUESTOS: Los presupuestos constituyen la expresión de los resultados esperados en términos cuantitativos. Pueden expresarse en términos financieros o en función hrs./hombre, unidades -- producidas o cualquier otro término mensurable.

Los presupuestos son instrumentos de control y herramienta fundamental dentro de la planeación.

2.3 Definición de Estrategia Operativa.

Teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos de esta investigación es la de conocer las estrategias prácticas que utilizan las industrias medianas y pequeñas, procederemos en este inciso de definir a las estrategias operativas y explicar sus principales características.

Las estrategias constituyen la herramienta a través de la cual alcanzaremos los planes previamente trazados. Las estrategias reflejan conceptos globales y amplios relativos a la operación empresarial de tal forma - que denotan un programa general de acción que a su vez puede incluir políticas y procedimientos para la consecución de los objetivos. Cabe mencionar que las estrategias muestran una dirección definida para lograr un plan más no intentan delinear exactamente como se deben alcanzar los objetivos.

Los orígenes de las estrategias se relacionan con las siguiente clasificación:

- Formuladas: Estas surgen de la dirección general con el propósito de guiar a los subordinados en la realización de sus actividades. Este tipo de estrategias no son necesariamente impuestas ya que muchas veces -- basta formularlas y obtener su cumplimiento mediante sugerencias moderadas.

- Consultadas: Son quizás las que en la práctica se den en mayor -

número, ya que estas tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos excepcionales o problemas esporádicos.

Impuestas externamente: "Cada vez en mayor grado, las estrategias están siendo impuestas desde fuera por el gobierno sindicatos y asociaciones de comerciantes. Bien sea en forma de reglamentaciones directas, competencia de empresas u otras". (6)

Para efectos de nuestra investigación definiremos a las estrategias operativas como programas de acción a corto plazo tendientes a ajustar la dirección de los planes al verse afectados por algunas premisas críticas.

Las estrategias operativas y las políticas que emanan de ellas sin duda alguna proporcionarán estructura a los planes más de tal forma que cuanto más cuidadosamente se desarrollen y más claramente se entiendan más firme y efectiva será la estructura de los planes. Las estrategias operativas deberán afectar a todas las áreas funcionales de la organización.

En la actualidad es muy importante que la empresa permanezca alerta en relación con su medio ambiente desarrollando estrategias contingentes listas para ponerse en marcha, es decir, que en el caso en el que el medio ambiente en el cual se lleven a cabo los planes que la empresa ha preparado se modifiquen y las estrategias desarrolladas originalmente se vuelvan inoperantes, una estrategia operativa deberá indicar la dirección que el plan deberá tomar. Planear estrategias operativas alternas o contingentes tienen la ventaja de esperar lo inesperado ya que toda organización sabe lo --

* (6) Koontz-O'Donnell, Cursos de Administración Moderna Pág. 254

cambiante del medio y el alto riesgo que se tiene al verse distorsionado - los planes en la práctica.

Es importante señalar que no existe necesariamente una única o mejor estrategia operativa para todas las empresas ya que ellas dependen de diversos factores como la situación en sí, el tipo de empresa y la habilidad de los administradores para implementarlas, así mismo como de los objetivos y los criterios personales de los directivos e interpretación hacia los factores - externos.

El desarrollo de estrategias operativas prácticas y útiles dentro de la organización deberá incluir necesariamente la realización de una exhaustiva autoevaluación con el fin de conocer sus puntos fuertes y también sus débiles. Es deseable que la autoevaluación que se efectúe tome en cuenta productos, mercados y tecnología pero sin ignorar los valores y características de los administradores que lleven a cabo el control de las operaciones.

La autoevaluación deberá ser objetiva y tendiente a fortalecer los puntos débiles y mantenerlos fuertes.

De esta manera podemos afirmar que la autoevaluación es un factor determinante para el desarrollo de nuevas estrategias.

"La autoevaluación incluye hacer las preguntas correctas. La estrategia efectiva consiste en conocer y capitalizar las fuerzas propias, a la vez que evitar debilidades, para entonces intentar conjugar adecuadamente - estos factores con las oportunidades". (7).

* (7) Koontz-C'Donnell, Cursos de Administración Moderna. Pág. 260.

Podemos concluir que el establecimiento de estrategias operativas eficaces dependen en gran medida de la forma que dichas estrategias contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales, así como de la consistencia que ellas denoten, el grado de flexibilidad que posean, y la forma en que se controlen.

2.4. Características de la Industria Mediana y Pequeña.

Delimitar el campo de acción del subsector de pequeñas y medianas industrias es un tanto problemático, ya que existen diferentes criterios para definirlos, sin embargo, para efectos del presente trabajo tomaremos el criterio aplicado en el programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña el cual considera a la IMP un conjunto de empresas del sector manufacturero que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 1100 millones pesos al año.

Dentro del rango de la IMP tenemos los siguientes estratos:

- "Microindustria, las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta 30 millones de pesos al año".

- "Industria pequeña, las empresas que ocupan entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los 30 millones y no mayores de los 400 millones de pesos al año".

- "Industria mediana, las empresas que ocupan entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda los cuatrocientos millones, sin exceder de 1100 millones de pesos al año".

- "Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos -- de número de personal ocupado y valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato . En caso de rebasar el número de personas ocupada o el monto de las ventas netas, la empresa se clasificará en el estrato de que le corresponda tomando en cuenta el elemento que se incrementa". (8)

Una vez delimitado el campo de acción de la IMP, procederemos a mencionar -- sus principales ventajas y desventajas en comparación de las grandes empresas y su entorno económico.

Así pues las principales ventajas de la IMP son:

- Flexibilidad Operativa.
- Buena capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.
- Adecuado aprovechamiento de materias primas.
- Promoción al desarrollo regional.
- Intensidad en el uso de mano de obra.
- Canalización del ahorro familiar hacia actividades productivas.
- Escasa dependencia del exterior.
- Tiempo reducido en la maduración de proyectos.
- Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- Capacita a la mano de obra de escaso nivel de calificación previa.
- Alto grado de importancia en relación al empleo y a la producción de bienes a nivel nacional.

Las principales desventajas de la IMP son:

- Ineficaz gestión empresarial.

*(8) Cervantes Hernández Héctor, Programa para el desarrollo integral de la Industria Mediana y Pequeña. Pág. 56

- Deficiente organización
- Costos de producción relativamente altos.
- Baja calidad en sus productos.
- Practicas oligopolicas ejercidas por las grandes Cías.
- Limitada capacidad para obtener financiamiento..

A continuación mencionaremos las principales características de la Industria Mediana y Pequeña a nivel de su estructura productiva y de distribución:

En el campo de la Producción:

- El tamaño de la empresa está en función del programa de producción que el industrial lleve a cabo.
- Los medios financieros para apoyar el proyecto industrial son limitados.
- En términos generales su maquinaria y equipo de producción son sencillos, debido al tamaño de las empresas y sus escasos recursos financieros.
- Es bajo el número de trabajadores que emplea por establecimiento, aunque concreta la mayor proporción de empleos de la industria de la transformación, y cuenta además con capacidad suficiente para contribuir a una mejor capacitación de la mano de obra en los procesos industriales.
- Se emplean sistemas de producción con cierta tendencia hacia la especialización, (la que su equipo tecnológico les permite) en la fabricación de sus productos.
- Las materias primas que se utilizan para la elaboración de sus bienes son en su mayoría locales y de fácil acceso.

- Cuenta con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado.
- Su estructura productiva le permite atender oportunamente la fabricación bajo pedido.
- Los empresarios participan directamente en la producción y supervisión de las labores y del proceso de producción, lo que les permite el conocimiento de todo el sistema de elaboración del producto final.
- No cuenta con sólidos sistemas de normas y control de calidad de sus productos.
- Por el número de establecimientos de este sector y su capacidad generadora de empleos contribuye a la distribución del ingreso, tanto local como regionalmente.
- El tamaño de las industrias de este sector permite el aprovechamiento racional de los recursos naturales de una región cuya explotación resultaría inabordable para la gran industria, debido a su magnitud y al tipo de tecnología que utiliza.
- Constituye un elemento importante para la integración, al desarrollo industrial de las zonas que cuentan con suficientes recursos materiales y humanos, así como un mercado atractivo para sus productos.
- Agrupa a la mayoría de los establecimientos del país.
- Genera al rededor del 42% de la producción industrial, de acuerdo a las cifras del décimo censo industrial.
- La IMP es de carácter nacional, pues casi toda la inversión de este sector es de capital Mexicano.

- Constituye un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de las entidades federativas.
- Contribuye al desarrollo de vocaciones empresariales nacionalistas.
- Su grado de dependencia con el exterior es baja, debido que aprovecha maquinarias y equipo producido en el país.

En el campo de la Distribución:

- Su penetración en el mercado es limitada, pese a su importante participación en la producción industrial.

Los empresarios tienen a su cargo la venta de sus productos o bien la supervisan personalmente.

- Tienen una limitada capacidad para concurrir al mercado externo debido entre otras cosas, al bajo volumen de producción, la poca calidad de sus productos, desconocimientos de estos mercados, excesivo burocratismo. Pese a ello se constituye a un sector potencial para incrementar las ventas al exterior.

La IMP en México comprende a la gran mayoría de los establecimientos y ocupa a más de la mitad del empleo industrial, por lo anterior constituye un factor fundamental en la estructura industrial de la mayor parte de las entidades federativas tal como lo muestra el cuadro # 1:

* Las características generales de la IMP fueron recopiladas del programa para el desarrollo integral de la IMP Editado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial 1985. Así como de la Revista Industrialización, comercio y desarrollo, Editado por la Editorial Penelope S.A. Número 4-5.

CUADRO #1
PARTICIPACION PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA EN ENTIDADES
FEDERATIVAS SELECCIONADAS.

Concepto 66	Nº de Establecimientos de la I.M.P.		Personal Ocupado		Valor Agregado				
	(*)	(**)	(*)	(**)	(1)	(*)	(**)		
Entidad									
Distrito Federal	29136	24.6	98.0	301419	17.6	61.0	29629	15.0	48.0
México	10097	8.5	96.0	122823	7.1	45.0	13361	7.0	37.0
Jalisco	9261	7.8	99.0	90026	5.3	78.0	4936	3.0	43.0
Veracruz	6034	5.1	99.0	22826	1.3	36.0	689	0.4	10.0
Puebla	5714	4.8	99.0	38166	2.2	59.0	2935	2.0	46.0
Michoacán	5319	4.5	99.6	18460	1.1	70.0	633	0.3	47.0
Guanajuato	5155	4.3	99.0	35031	2.1	77.0	1474	1.0	53.0
San Luis Potosí	5085	4.3	99.5	16036	1.0	57.0	366	0.2	22.0
Nuevo León	4500	3.8	97.0	56206	3.3	42.0	5153	3.0	26.0
Oaxaca	3851	3.2	99.6	10741	0.6	63.0	352	0.2	52.0
Yucatán	2988	2.5	99.5	19574	1.1	73.0	639	0.3	48.0
Tamaulipas	2392	2.0	98.0	18412	1.1	61.0	1004	1.0	45.0
Tlaxcala	2289	1.9	99.0	9279	0.5	68.0	482	0.3	58.0
Guerrero	2275	1.9	99.7	5690	0.3	64.0	153	0.1	48.0
Zacatecas	1888	1.6	99.9	2179	0.1	43.7	979	0.5	85.3
T O T A L	90096	80.8		766868	44.7		61046	34.3	

* % De la Industria Nacional (118 643 establecimientos) excluye actividades extractivas.

** % De la Industria de la Entidad.

(1) Millones de pesos.

Estratificación basada exclusivamente en el factor empleo.

FUENTE: Revista "Industrialización, Comercio y Desarrollo"

1985 Ed. Penelope número 4-5-

A continuación haremos un breve análisis referente a la distribución geográfica de la IMP en México, así como su participación porcentual de las diferentes entidades.

La distribución de la IMP en el territorio nacional se caracteriza por su concentración en solo nueve entidades de la república, siendo esta:

- El Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán, Guanajuato, San Luis Potosí, Nuevo León, que aproximadamente el 68% los establecimientos de este sector.

Si se considera solo las cuatro ciudades que conforman el núcleo de la actividad industrial nacional, observamos que en conjunto agrupan al 45% total de la IMP, en tanto que los otros 28 estados del país se distribuyen el 55%.

Estas cifras revelan el grado de tan elevado de concentración industrial hacia aquellas regiones que por sus recursos naturales y humanos pueden constituirse como importantes polos alternativos de la industrialización nacional.

Sin embargo, debe señalarse que la obtención de los resultados estará en función de los instrumentos que sean promovidos por las autoridades gubernamentales, además de la eficiencia con que sean puestos en marcha las medidas que para tal efecto se dictan y la difusión oportuna de las mismas.

En suma la desconcentración industrial, el desarrollo de zonas geográficas que cuenten con los recursos adecuados y la disminución de la brecha existente entre las ciudades del más alto grado de desarrollo y el resto de

las entidades que integran la república mexicana, constituyen metas que, para su cumplimiento, requieran de una planeación cuidadosa y de la ejecución precisa y adecuada de las medidas que se consideren deban de ser el eje del proceso de descentralización industrial.

2.5. Importancia de la Industria Mediana y Pequeña en México.

La importancia que representa la IMP, es obvia no solo por representar una parte significativa del empleo y de la producción de los bienes básicos, si no por ser la semilla de la empresa fuerte del futuro, ya que de ella surgirá la nueva generación de empresas económicas importantes y además por constituir el soporte sin el cual la empresa grande podría sostenerse.

Es por ello que es de vital importancia el fomentar el surgimiento de este tipo de empresas creando las condiciones favorables para que nazcan — sin obstáculos artificiales, por lo que se debe buscar la simplificación en su constitución y operación.

Visualizando el futuro de México, se deberá afrontar el reto interno de crear empleo productivo para cerca de un millón de mexicanos cada año y la producción de bienes básicos para satisfacer a dos millones de mexicanos que nacen también cada año. Para enfrentar este reto se tiene como elemento fundamental a la mediana y pequeña empresa y su articulación con los demás sectores productivos y de servicio.

A lo largo de la historia hemos visto que las estrategias de crecimiento autosostenido se encuentran dirigidas fundamentalmente por el sector industrial, ya que este jugará un papel muy importante en el proceso de

Crecimiento de cualquier economía por su elevada participación en el producto, en el empleo nacional y por su rol motivador del crecimiento.

Para comprender mejor la importancia de la IMP en el desarrollo económico de México conviene referirnos brevemente al proceso de industrialización y el desarrollo de dichas industrias.

Los orígenes del proceso de industrialización en México se remonta a las décadas de los treinta, con el entrelazamiento de tres hechos históricos decisivos:

1) La crisis económica del '29; En el plano internacional la precipitación de la crisis de 1929 implicó una drástica caída en los precios y el volumen de las exportaciones primarias de México y en general de los países en desarrollo.

2) En el mismo plano, el comienzo de la segunda guerra mundial condujo a la suspensión de las exportaciones manufactureras de los países industrializados y a la consiguiente escasez de estos productos en los mercados internacionales (de los cuales provenía el grueso de nuestras importaciones) que propició condiciones favorables para la venta de mercancías mexicanas en el exterior, por lo tanto, la demanda externa e interna de manufacturas creó un marco adecuado para el arranque de la industrialización nacional.

3) En el tercer factor dentro del contexto interno resulta trascendental en el arribo al poder de Lázaro Cárdenas y su proyecto nacionalista, del que destacan la Ley de Industrias nuevas decretada en 1939. La expropiación del Petróleo y los ferrocarriles, la reafirmación del Banco de México como -

arbitro de la política crediticia, el aumento del gasto público para la construcción de obras de infraestructura y la puesta en marcha de la reforma agraria jugaron un papel importante en el desarrollo y consolidación del mercado interno.

De esta manera, la conjugación de estos factores externos e internos - determinó el abandono del modelo de desarrollo "hacia afuera", basado en la creación de enclaves exportadores, por el desarrollo "hacia dentro", que se fundamentaba en la sustitución de importaciones industriales y la expansión del mercado interno.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la IMP ha desempeñado un papel fundamental en el avance del proceso de industrialización de nuestro país. - El nuevo modelo de desarrollo hacia adentro se apoyó básicamente en la creación y proliferación de pequeñas y medianas empresas fabriles, principalmente en aquellas actividades industriales que requerían poco monto de inversión y tecnología simple con la utilización intensiva de la mano de obra.

Sin embargo, conforme el proceso de industrialización se extendía hacia la producción de bienes más complejos y se desarrollaban a partir de la década de los sesentas, nuevas ramas fabriles, como las productoras de bienes durables y de capital que requerían considerables volúmenes de inversión, el peso del desarrollo económico se transfirió al crecimiento de la gran industria. En 1975 ésta controlaba aproximadamente al 59 % de la producción industrial del país, es decir, el proceso de industrialización sustitutiva precisó la instalación de grandes plantas en todos los sectores manufactureros, de consumo duradero y de capital, pues eran los que contaban con la ca

pacidad financiera y acceso a créditos bancarios.

Es por esto, que la presencia de la IMP continua siendo primordial dentro del desarrollo económico de México, pues según datos del décimo censo industrial representa el 99% del total de establecimientos industriales del país, genera más del 42% de la producción total, contribuye con el 40% de valor agregado y ocupa alrededor del 55% de la mano de obra fabril del país tal como se aprecia en el cuadro No. 2

Estructura Industrial por Estados de Establecimiento México 1975.

CUADRO # 2

Tipo de Establecimiento.	No. de Establecimiento.	Personal Ocupado	Producción	Valor Agregado
<u>Industrias</u>	(%)	(%)	(%)	(%)
Pequeña	97.4	54.5	23.5	22.5
Mediana	1.6	16.9	19.0	18.0
Grande	1.0	45.4	67.4	59.4

Fuente: SPP cifras del décimo censo industrial incluyendo industria extractiva.

En síntesis, teniendo presente la destacada participación de la IMP en el proceso de industrialización de nuestro país, podemos explicar su importancia en el desarrollo socioeconómico de México y el destacado papel que puede desempeñar en el logro de los objetivos nacionales, plasmados en el plan nacional de desarrollo, que dependerá en buena medida de la solución a la problemática que enfrenta este segmento industrial.

2.6. Políticas de fomento para la Industria Mediana y Pequeña.

Las medidas diseñadas y ejecutadas por el gobierno federal para fortalecer la IMP han sido muy variadas, y es indudable que dichas medidas han ayudado algunas empresas a superar la crisis y desempeñar su actividad en mejores condiciones. Sin embargo, debido a las particularmente difíciles circunstancias que enfrentan actualmente el país se hace necesario replantar algunos esquemas utilizados para enfocarlos hacia la solución integral de los problemas de la IMP, y coordinar las acciones de los diferentes sectores con el fin de contribuir a lograr el cambio estructural de la industria y el comercio exterior tal y como lo plantea el programa integral de la industria mediana y pequeña.

Los programas aplicados carecen de aspectos específicos para el subsector de tal forma que han sido demasiado generales para atender debidamente las necesidades de los diferentes extractos y ramas que constituyen a la IMP.

La mayoría de las acciones emprendidas en favor de la IMP han sido de carácter financiero y fiscal dándole poca importancia a otros aspectos tales como la tecnología, la formación de empresarios, la organización empresarial, el fortalecimiento en la participación de los mercados y la coordinación con las empresas de mayor tamaño que permite integrarse al desarrollo de grandes proyectos nacionales.

Los apoyos financieros se han visto limitados no solo por la suficiencia de recursos sino también por los requisitos para las autorizaciones de créditos, que han otorgado excesiva atención a las garantías fiscales, ava-

les y reciprocidad que pueden proporcionar las empresas. Dicha circunstancia ha dejado fuera de los beneficios a los establecimientos de menor tamaño, que ha su vez son los más numerosos.

El esfuerzo gubernamental en favor de la IMP se ha visto obstaculizado debido, en primer lugar a un marco institucional caracterizado por la multiplicidad de organismos involucrados en el fomento del subsector, a la escasa coordinación entre ellos, a la falta de consistencia en los criterios que se aplican y a la ausencia de mecanismos efectivos de evaluación. Dentro del aspecto legal no se han logrado configurar un esquema global que ordene y jerarquice los diferentes elementos de una política de fomento específica e integral para estas empresas.

En virtud a lo anterior es evidente que algunas de las políticas de apoyo han carecido de un vínculo real que les de coherencia, limitando sus alcances y obstaculizando el desarrollo de este sector industrial. Ello, es resultado de la inexistencia de una entidad única que los planea y vigile su ejecución.

A continuación mencionaremos algunas políticas de fomento para el desarrollo de la IMP:

- EL FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) se creó en el año de 1953, con el fin de apoyar a estas empresas a través de la presentación de los siguientes dos tipos de servicios:

a) De financiamiento. Fogain concede créditos a los industriales de este

sector por conducto de las instituciones bancarias del país y las uniones de crédito, para financiar los proyectos de expansión y consolidación. Dichos créditos son de tres tipos: de Habilitación y Avío; para la compra de materias primas y el pago de salarios del personal que interviene en la producción; Refaccionarios; para la adquisición e instalación de maquinaria y equipo, así como para constituir, modificar o ampliar las instalaciones industriales. Hipotecarios; que se conceden tanto para el pago de pasivos como para resolver problemas de liquidez.

b) Garantías. El fondo puede constituirse como aval de los industriales frente a las instituciones y uniones de créditos nacionales, por determinado porcentaje del préstamo otorgado, siempre y cuando éste no exceda cierta cantidad, especificada por el fideicomiso. El objeto de este servicio de garantías es ampliar el acceso de los empresarios al financiamiento de este sector.

- La creación de la dirección general de la industria mediana y pequeña. Integrada actualmente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tiene como objetivo conocer la problemática del sector, para formular, promover y coordinar la ejecución de la política de fomento de la industria mediana y pequeña.

- Instrumentación de programas de apoyo integral a la mediana y pequeña industria (el PAI), que se instituyó en 1978 con el objeto de coordinar adecuadamente tanto las actividades de los fideicomisos relacionados con la IMP como Fogain, Fonop, Fidein, Fomun, Infotec y así como las instituciones que propician asistencia técnica tales como CONACYT.

La unión de estos fideicomisos e instituciones de apoyo se realizó con el fin de fortalecer y canalizar en forma integrada, los instrumentos de fomento creados por el gobierno federal para la industria Mediana y Pequeña — del país.

- El programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña, es un plan que busca constituirse como un conjunto de lineamientos normativos de las actividades estatales en materia de apoyo a este sector industrial, considerando su importancia, características y el destacado papel que puede jugar en la reordenación económica nacional.

Para asegurar que las labores de planeación, ejecución y seguimiento de los resultados obtenidos mediante el programa anteriormente mencionado se han coordinado por un órgano rector, ha sido propuesta la comisión nacional de la industria mediana y pequeña, integrada por los titulares de la SHCP, SPP, SCFI, y otros.

Entre las principales medidas que se buscan llevar a cabo para el logro de los objetivos del programa, destacan las siguientes:

- La reestructuración del PAI.
- Apoyo, actividades y regiones geográficas de interés prioritario.
- Promoción para la creación y fortalecimiento de organizaciones colectivas e interempresariales.
- Aplicación de una política de apoyo que considere las diferencias entre cada tipo de establecimiento ya sea micro, mediana y pequeña

industria, a fin de instrumentar los mecanismos idóneos acordes al tamaño de cada establecimiento, mejorar los aspectos de su contratación, ventas al gobierno, financiamiento, estímulos fiscales, abastecimiento de materia prima e insumos, apoyo tecnológico, desarrollo empresarial y capacitación de mano de obra y fomento a las exportaciones, -- con el objeto de dar solidez a la industria mediana y pequeña.

PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA DEL PAI:

Este servicio tiene como objetivo fundamental el de incrementar la productividad de la planta instalada mediante la óptima utilización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

La asistencia técnica que se ofrece está constituida dentro de tres programas que engloban los principales problemas que enfrenta este subsector dentro de las áreas financiera, administrativa y de tecnología.

En lo que se refiere a los programas establecidos para 1985, el PAI asistirá técnicamente a la pequeña y mediana industria con 394 proyectos, entre los que destacan la formación de:

- Centros para el mejoramiento de la producción-eficiencia.
- Centros de compra-venta en común.
- Bolsas de subcontratación para las industrias local y paraestatal, así como los residuos industriales reciclables.
- Uniones de crédito.
- Servicios industriales comunes.

- Cursos de actualización y desarrollo.

Financiero-Industriales para el fomento industrial de la banca mixta.

Este programa de apoyo técnico le sirve a la IMP para modernizarse y cambiar su estructura productiva, de acuerdo con los requerimientos del país, teniendo en cuenta de que los recursos financieros no resuelven por sí solos los problemas de la IMP, de tal forma que se hace necesario que los créditos vayan acompañados de asistencia técnica para lograr un mayor impacto en la transformación o superación de las carencias de las empresas.

CENTROS DE ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS:

Dentro de los programas de asistencia técnica que ofrece el PAI, tiene gran importancia la creación de CAMP que se constituyen como un organismo de intermediación positiva ya que permiten al industrial satisfacer sus necesidades de materias primas y a su vez negocia con los proveedores precios, cantidades, fechas de entrega y otros aspectos que cada empresario en forma individual no logra hacerlo debido a que los volúmenes de compra que efectúan son bajos. Entre las principales funciones de CAMP destacan las siguientes; mismas que interpretamos con base en el artículo funciones del CAMP de la revista Pequeña y Mediana Industria Septiembre 1985 pág. 35.

- Gestión de Compra: Consiste en investigar y analizar el mercado oferente para elegir al proveedor adecuado, contactarlo y definir las condiciones de compra.
- Planeación Financiera: Función que incluye la captación de recursos, -

elaboración de estados financieros y tramitación de créditos y garantías ante las instituciones intermediarias.

- Transporte y Logística: Definición de las políticas del transporte y la distribución de materias primas, así como el esfuerzo para obtener condiciones más favorables en el alquiler de transportes y almacenes.
- Vigilancia: Actividad que contempla la verificación del consumo efectivo de materia prima por parte de los socios, y de la correcta utilización de los créditos".

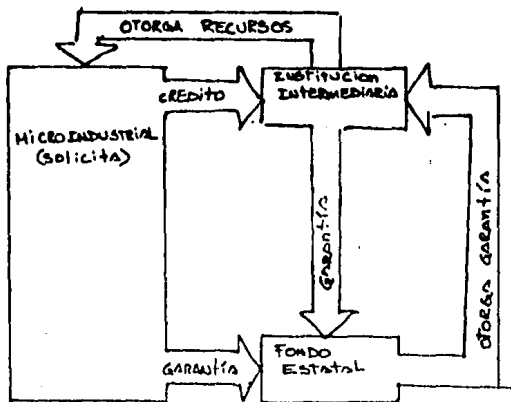
FONDO DE FOMENTO ESTATAL INDUSTRIAL:

Tradicionalmente la IMP se ha visto limitada en la obtención de créditos -- por diversos factores, esto se ha hecho mucho más evidente en aquellas em-- presas que están catalogadas como micro-industria (hasta con 15 trabajado-- res y ventas netas que no rebasen los 30 millones de pesos anuales), al no -- poder reunir las garantías necesarias para la obtención de préstamos banca-- rios.

En virtud a lo anterior el PFI actualmente coordina el "Fondo de Fomento Es-- tatal Industrial" con la finalidad de apoyar a la micro industria en la ob-- tención de créditos.

El fideicomiso está constituido por NAFINSA como fiduciario, el Gobierno Es-- tatal como fideicomitente y por los micro-empresarios como beneficiarios de los recursos otorgados por las sociedades nacionales de crédito.

De tal forma que se pretende a través de este programa, el eliminar la limi-- tación que representa la falta de garantía que frecuentemente tiene la mi-- cro-industria para la obtención de financiamiento bancario convencional.



NUEVO ESQUEMA DE ESTIMULOS FISCALES:

Tomando en cuenta el papel tan importante que desarrollan las industrias pequeñas y medianas tanto en la producción de bienes como en el personal que ocupan, el 22 de Enero de 1986 el presidente Miguel de la Madrid expidió — dos decretos en materia de estímulos fiscales a la inversión, el empleo y — la regionalización industrial, con el propósito de alentar el desarrollo industrial en las diferentes regiones del país y adecuar los apoyos a la planta productiva con las circunstancias económicas actuales.

El nuevo esquema de estímulos fiscales se otorgará atendiendo a la clasificación de las industrias, a su localización zonal y a la actividad que desarollen.

COMO OPERAN LOS FONDOS DE FOMENTO INDUSTRIAL:

A continuación presentaremos una serie de cuadros sinópticos que señalan la forma en la que operan los fondos de fomento industrial (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN), Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFO—TEC), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Fondos Estatales de Fomento Industrial) por considerarlos adecuados para la consulta de los empresarios, estudiantes, maestros o cualquier otra persona interesada en — conocer el funcionamiento de dichos fondos y su utilidad para la industria pequeña y mediana. Los cuadros sinópticos fueron extraídos de la revista — Pequeña y Mediana Industria número 47 del mes de Septiembre de 1985.



Cómo operan

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA
(FOGAIN)

PROGRAMAS COMPOSICIONES	PROGRAMA NORMAL	PROGRAMA ESPECIAL DE APOYO CON PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	PROGRAMAS DE INSTALACIONES FIEBICAS
I. Beneficiarios	— Industrias de transformación de capital mayoritario que ocupen hasta 250 personas, y que el valor de sus ventas-netas no rebase 1,100 millones de pesos anuales — Actividades Industriales prioritarias señaladas por SECOFI (en ciertos casos no prioritarias)		
II. Créditos	Habilitación o avío y refaccionario	Hipotecario industrial	Refaccionario para naves industriales
2) Tasas de interés aplicables*			
Prioritarias			
Zonas I-A y I-B	35%	35%	35%
Zona II	40%	40%	40%
Zonas III-A y III-B	44%	44%	44%
No prioritarias			
Zonas I-A y IB	42%	42%	42%
Zona II	47%	47%	47%
Zonas III-A y III-B	50%	50%	50%
3) Monto máximo	50 millones de pesos (cada uno)	50 millones de pesos	Hasta 90 millones de pesos (un inversionista) Hasta 270 millones (grupo de inversionistas)
4) Plazo máximo de amorti- zación y periodo de gracia	— Avío: 24 meses con otros 6 de gracia — Refaccionario: 60 meses con 12 de gracia	Hasta 7 años (incluye uno de gracia)	Hasta 12 años (incluidos 3 de gracia) en parque industrial y 5 años (1 de gracia) fuera de par- que industrial
III. Condiciones crediticias	El fondo se reserva el derecho de realizar corroboraciones, a fin de asegurar la correcta aplicación de recursos o veracidad de información y aplicarla, en caso de desvío, intereses penales al acreditado a razón de 1.5 veces el C.P.P. de BANXICO		
Supervisión y seguimiento			

* Son revisables de acuerdo con lo que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL
(FOMIN)



CONCEPTO	PROGRAMA NORMAL DE APOYO FINANCIERO
I. Beneficiarios	Empresas que elaboren productos básicos o de las ramas: farmacéutica, petroquímica, agroindustrial, celulosa y papel, textil, confección, curtidería, calzado, electrónica, biotecnología y bienes de capital, máquinas y herramientas, y partes y productos terminados, cuando estos últimos sustituyan importaciones o sean dirigidos a los mercados de exportación localizados en las Zonas I y II
II. Tipos de apoyo 1) a) Capital de riesgo b) Crédito subordinado y convertible	<p>a) Capital de riesgo: Representado en acciones comunes, preferentes y amortizables. FOMIN participa en las empresas como un socio minoritario, a través de sus representantes en el Consejo de Administración. Cuando las empresas adquieren un nivel adecuado de liquidez, el fondo pone en venta sus acciones</p> <p>b) Crédito subordinado y convertible: Es un crédito que puede convertirse en acciones, a opción del FOMIN o del acreditado, mediante el pago de una prima</p> <p>En ambos casos, la participación del fideicomiso no puede rebasar el 49% del capital social de una empresa nueva, o del capital contable de una empresa en operación</p>
2) Tasas de interés aplicables*	En el caso del crédito subordinado convertible, se aplican tasas preferenciales sin garantía, sin exigir reciprocidad o comisiones, y no se descuentan intereses por anticipado
3) Montos máximo y mínimo	FOMIN puede participar desde 5 hasta 450 millones de pesos
4) Plazos de amortización y periodos de gracia	En el crédito subordinado convertible, el plazo oscila entre 4 y 6 años, incluyendo hasta uno de gracia
III. Condiciones crediticias 1) Supervisión y seguimiento	Seguimiento para el control de empresas mediante un comisario permanente
2) Garantías	La viabilidad del proyecto
3) Márgenes de intermediación	No hay. FOMIN opera como banca de primer piso
4) Tramitación	Presentar presolicitud para obtener elegibilidad de apoyo; posteriormente, presentar un estudio de factibilidad técnico, económico, financiero y de organización administrativa

* Son revisables de acuerdo con lo que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



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

PROGRAMA	PROGRAMA DE INSTALACIONES FISICAS	PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA Y URBANIZACION	PROGRAMA DE CONSTRUCCION DE NAVES INDUSTRIALES
I. Beneficiarios	Empresarios de la industria mediana y pequeña de transformación	Ciudades y parques industriales ubicados en Zonas I y II	Parques y promotores industriales
II. Créditos			
1) Tipos	Venta a plazos de naves industriales	Refaccionario	Refaccionario para construcción de naves industriales
2) Tasas de interés aplicables* (por zonas)	Prioritarias: I 35% II 40% No prioritarias: I 42% II 47%	I 38% II 43%	I 38% II 43%
3) Monto máximo	80% de financiamiento en la venta de naves y terreno	250 millones de pesos o el 80% de la inversión en urbanización (sin considerar el valor del terreno)	80% del valor de la inversión en obra
4) Plazos de amortización y periodos de gracia	5 años con 6 meses de gracia	12 años con año y medio de gracia	13 años con 3 de gracia
III. Condiciones crediticias			
1) Supervisión y seguimiento		El costo de supervisión podrá ser de hasta el 10% del crédito autorizado	El costo de supervisión no podrá exceder del 7% del monto del crédito autorizado
2) Garantías	Venta a plazos con reserva de dominio	Hipotecaria y/o aval	Hipotecaria y/o aval
3) Aporte de los interesados	20% del valor de la nave y el terreno	Mínimo 20% del valor en obras más terreno	Mínimo 20% del valor en obras más terreno

-52-

* Revisables trimestralmente.

FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
(FONEP)



	FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS	APOYO A LA COMUNITARIZACIÓN NACIONAL	ESTUDIOS DE FOMENTO Y ECONÓMICOS	CAPACITACIÓN Y REGISTRAMIENTO																																																								
I. Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> — Sector público — Sector privado — Sector social 	<ul style="list-style-type: none"> — Personas morales — Personas físicas 	<ul style="list-style-type: none"> — Sector público — Sector social 	<ul style="list-style-type: none"> — Funcionarios y técnicos de dependencias gubernamentales, privadas y sociales, dedicadas a la identificación de proyectos de desarrollo 																																																								
II. Créditos 1) Tipo de estudio a financiar	<ul style="list-style-type: none"> a) Estudios preliminares b) Estudios generales de prefactibilidad c) Estudios organizacionales d) Estudios de factibilidad e) Estudios de Ingeniería básica f) Estudios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> I) Capital de trabajo II) Adquisición de equipo III) Arrendamiento de equipo IV) Adquisición de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> — Realización de estudios orientados hacia la identificación de proyectos de desarrollo 																																																									
2) Tasas de interés aplicables*	<p style="text-align: center;">TASAS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Normales</th> <th colspan="2">Moratorias</th> </tr> <tr> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>d) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>e) 36.75</td> <td>55.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>f) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Normales		Moratorias		%	%	%	%	a) 29.50	44.25			b) 29.50	44.25			c) 29.50	44.25			d) 29.50	44.25			e) 36.75	55.25			f) 29.50	44.25			<p style="text-align: center;">TASAS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Normales</th> <th colspan="2">Moratorias</th> </tr> <tr> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>II) 44.25</td> <td>66.50</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>III) 38.75</td> <td>55.25</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IV) 29.50</td> <td>44.25</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Normales		Moratorias		%	%	%	%	I) 29.50	44.25			II) 44.25	66.50			III) 38.75	55.25			IV) 29.50	44.25				
Normales		Moratorias																																																										
%	%	%	%																																																									
a) 29.50	44.25																																																											
b) 29.50	44.25																																																											
c) 29.50	44.25																																																											
d) 29.50	44.25																																																											
e) 36.75	55.25																																																											
f) 29.50	44.25																																																											
Normales		Moratorias																																																										
%	%	%	%																																																									
I) 29.50	44.25																																																											
II) 44.25	66.50																																																											
III) 38.75	55.25																																																											
IV) 29.50	44.25																																																											
3) Monto mínimo	100 mil pesos																																																											
4) Monto máximo	No tiene límites	<ul style="list-style-type: none"> I) Para el capital de trabajo, hasta el 50% del costo total del estudio contratado II) Hasta el 75% del costo de adquisición o renta de equipo III) Hasta el 75% del costo de adquisición o renta de equipo 																																																										
5) Plazos de amortización y periodos de gracia	Los plazos de amortización, incluyendo el periodo de gracia, varían de 2 a 8 años, y son fijados de acuerdo con la característica especial de los estudios	Los plazos de amortización, incluyendo el periodo de gracia son, como máximo, hasta 2 años y hasta 4 para la adquisición de tecnología y conocimientos técnicos especializados																																																										
III. Condiciones crediticias 1) Supervisión y seguimiento		En todas las operaciones, el fideicomiso cobrará el 1% sobre el monto total del préstamo, por concepto de inspección y vigilancia pagadero por una sola vez																																																										
2) Aporte de los interesados	Aportación del beneficiario en efectivo hasta el 10% del costo total del estudio	Únicamente se requiere aportación del beneficiario para la adquisición o renta de activos fijos y la adquisición de tecnología, como mínimo por el 25% del importe total de la operación																																																										
3) Garantías		Las garantías de los préstamos serán las que se juzguen adecuadas en cada caso																																																										

* Son revisables de acuerdo con lo que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA (INFOTEC)

Componentes	CONSULTORIA	INFORMACION	CAPACITACION	INVESTIGACION
I. Finalidad	Ayudar a la industria a incrementar sus capacidades tecnológicas, y fomentar la creación de un ambiente propicio a la innovación			
II. Beneficiarios	La industria mexicana			
III. Objetivos	Identificar y definir problemas técnicos, analizar oportunidades de negocios y estimular acciones que conduzcan a mejoras e innovaciones industriales	Identificar, seleccionar y disseminar fuentes apropiadas de información tecnológica y económica, y promover su uso en la planeación estratégica de la empresa	Promover la asistencia técnica necesaria para aplicar la información	Facilitar la toma de decisiones, generando información de utilidad para la solución de problemas y análisis de oportunidades
IV. Servicios que ofrece	<p>Transferencia de tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificación de fuentes de tecnología - evaluación de opciones tecnológicas - valuación de tecnología - negociación de compra de tecnología - adaptación de tecnología - asimilación de tecnología - venta de tecnología <p>Análisis de oportunidades de negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - búsqueda de oportunidades de negocios - perfiles de mercado - estudio de mercado de productos industriales - pronósticos de mercado - perfiles técnico-económico-financieros - estudios de preinversión - análisis de posición competitiva - identificación de oportunidades y amenazas <p>Desarrollo tecnológico de productos y procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mejora a productos y procesos existentes - diseño de nuevos productos - diseño de nuevos procesos - selección de maquinaria y equipo - identificación de materias primas y materiales - desarrollo de proveedores <p>Solución de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diagnóstico de necesidades de tecnología - diagnóstico de productividad - solución de problemas técnicos - círculos de calidad - productividad <p>Administración de tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - planeación estratégica/tecnológica - pronósticos/tendencias/obsolescencia tecnológica - índices de vulnerabilidad - monitoreo tecnológico y de mercado - sistemas de información/obsolescencia en la empresa - administración de departamentos de investigación tecnológica en la empresa - patentabilidad e infracción de patentes - formulación y evaluación de proyectos de desarrollo tecnológico 	<p>INFOTEC proporciona al usuario la más amplia colección en el país de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patentes - catálogos de fabricantes - perfiles industriales - revistas - indicadores económicos - normas - índices y resúmenes, en forma impresa y a través del acceso a banco de datos internacionales - directorios <p>Da respuestas específicas a consultas tecnológicas, económicas y comerciales formuladas por los afiliados al Programa de Información Tecnológica (PIT), a través del teléfono, carta o visita</p> <p>Emite un boletín mensual denominado Noticias Técnicas, en el cual se reseñan artículos relevantes en doce campos de interés para el industrial</p> <p>Tramita la obtención de todo tipo de publicaciones, tanto del país como del extranjero</p> <p>Representa a las siguientes instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asian Productivity Organization - Banco Mundial - National Technical Information Service 	<p>A través de cursos públicos y privados, INFOTEC transmite sus experiencias y conocimientos sobre las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incremento de productividad - círculos de calidad y aseguramiento de la calidad - creatividad aplicada a la identificación de oportunidades de negocio - investigación de mercados de productos industriales - formulación y evaluación de proyectos - administración efectiva de proyectos - planeación estratégica - administración de tecnología - desarrollo de nuevos productos - administración de la innovación tecnológica - solución de problemas y toma de decisiones - administración financiera en época de crisis - control y reducción de costos - dirección y motivación de personal técnico - otros 	<p>INFOTEC realiza investigaciones financiadas por empresas privadas, instituciones gubernamentales y con fondos propios, orientadas a temas como los que a continuación se indican:</p> <ul style="list-style-type: none"> - transferencia de tecnología - evaluación de tecnología - valuación de tecnología - análisis de vulnerabilidad - planeación estratégica/tecnológica - prospectiva tecnológica - análisis de estructura industrial - cadenas productivas y árboles tecnológicos - hecho tecnológico - administración de la innovación tecnológica - desarrollo de nuevos productos



CONCEPTOS	PROGRAMA DE NEGOCIO COMPARTIDO
I. Beneficiarios o sujetos de apoyo	Cualquier empresa de los sectores público, social o privado, pudiendo ser paraestatales, ejidos o uniones de ejidos, cooperativas, empresas de servicios, básicas y de transformación
II. Créditos o apoyos:	a) Financiero: canaliza recursos complementarios a las empresas productivas en el desarrollo de proyectos tecnológicos b) Técnico: da asesoría en la identificación de requerimientos, vinculación con capacidades y concertación de los proyectos mencionados
1) Tipos	
2) Tasas de interés aplicables	18% anual sobre saldos insolutos (en el caso del apoyo financiero)
3) Monto máximo	50% del costo total del proyecto
4) Plazo de amortización	El doble del tiempo que tome el desarrollo del proyecto (generalmente de 2 hasta 8 semestres, como máximo)
III. Condiciones crediticias:	Se solicita la presentación de informes tanto técnicos como financieros, y se realizan visitas "in situ" antes de canalizar cada ministración
1) Supervisión y seguimiento	
2) Garantías	Bancaria: ninguna
3) Aporte de los interesados	Durante el desarrollo se aporta el 50% del costo del proyecto como mínimo. Si los resultados responden a lo convenido, el beneficiario reintegra a CONACYT el financiamiento. En caso de que los resultados no sean los convenidos, se condona total o parcialmente a la empresa su compromiso de reembolso
4) Requisitos	a) Estar constituido legalmente; b) tener capacidad financiera y administrativa para manejar el apoyo; c) tener vislumbrado un mercado para los resultados del desarrollo
5) Tramitación	Una vez que se presenta la solicitud de apoyo, el CONACYT toma entre 30 y 40 días para decidir si otorga el financiamiento
6) Características y tipos de proyectos a financiar	Proyectos desde su etapa de concepción hasta que la tecnología desarrollada se valide por medio de un prototipo o unidad piloto, y que la información obtenida permita la escalación del proyecto a nivel industrial, para que el producto o bien obtenido pueda reproducirse El programa no financia estudios, Ingeniería de detalle, equipamiento o capital de trabajo por sí solos En el caso de que el estudio o la Ingeniería de detalle formen parte del desarrollo, se contempla la posibilidad de su apoyo
7) Observaciones	El proyecto tecnológico a financiarse puede ser desarrollado por centros de Investigación, empresas u organizaciones de los sectores privado, público o social con capacidad tecnológica comprobada, firmas de ingeniería o por la propia empresa sujeto de apoyo



FONDOS ESTATALES DE FOMENTO INDUSTRIAL

I. Beneficiarios o sujetos de apoyo	Microempresas (hasta 15 empleados y ventas netas anuales máximas de 30 millones de pesos), y excepcionalmente pequeñas industrias (de 16 a 100 trabajadores y ventas netas anuales máximas de 400 millones de pesos)
II. Créditos o apoyos 1) Tipos	Se otorgan las garantías necesarias para la obtención de créditos: a) refaccionarios; b) de habilitación o avío; excepcionalmente y a juicio del Comité Técnico del Fondo, préstamos para la consolidación de pasivos
2) Tasas de interés	Las aplicadas por FOGAIN*
3) Monto máximo	15 millones de pesos
4) Plazos de amortización y períodos de gracia	Los otorgados por FOGAIN
III. Condiciones crediticias 1) Seguimiento	Supervisión bancaria convencional
2) Observaciones	Los fondos otorgan garantías a favor de las microempresas que solicitan financiamiento ante la banca. Dichos créditos son susceptibles de ser descontados por FOGAIN

* Son preferenciales y revisables de acuerdo con lo que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



2.7. El papel de la Industria Mediana y Pequeña en época de Crisis.

La importancia que tiene la industria mediana y pequeña en el proyecto de la recuperación económica, la ubica en un lugar preponderante dentro de los planes de gobierno.

En el plan nacional de desarrollo se encuentra contenida la estrategia que el poder ejecutivo propone a la sociedad para combatir la crisis y reorientar el rumbo de la economía nacional. Los principales objetivos que establece son: la superación de los problemas actuales y la construcción de una sociedad más igualitaria, mismos que serán alcanzados a través de las líneas de acción que integran el proyecto global de la presente administración, la reordenación económica y el cambio estructural.

La reordenación económica tiene como meta combatir la crisis que padece la economía nacional así como sustentar las condiciones necesarias para el funcionamiento normal de la economía. Para ello al inicio de la administración del presidente de la Madrid se dió a conocer el programa inmediato de reordenación económica integrado por diez puntos que fijan los mecanismos a través de los que se enfrenta la recesión económica de nuestro país.

Los propósitos del PIRE:

- Abatir la inflación y la inestabilidad cambiaria.
- Proteger el empleo de la planta productiva y el consumo básico.
- Recuperar la capacidad de crecimiento, sobre bases diferentes.

Por su parte, el cambio estructural pretende reestablecer los equilibrios entre las diferentes partes que integran el aparato productivo nacional y por diversos factores como el rápido proceso de organización, la concentración del ingreso, la insuficiencia de ahorro interno, la falta de apoyo real y decidida de las IMP, al igual que a la actividad agrícola, etc. -- Han desembocado en el surgimiento de una estructura productiva dependiente del exterior, incompetente, tanto a nivel nacional, como internacional, desequilibrada y vulnerable ante los cambios del entorno mundial. El cambio estructural pretende romper con este esquema de insuficiencias y desequilibrios presentes en la estructura económica del país, a través de los siguientes lineamientos:

- Priorizando los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento de la economía nacional.

- Reorientando y modernizando el aparato productivo y distributivo del país.

- Descentralizado a lo largo del territorio las actividades productivas y de interés social.

- Buscando adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades sectoriales y regionales del desarrollo.

- Preservando, movilizándolo y proyectando el potencial del desarrollo nacional.

- Fortaleciendo la rectoría del estado, por medio de un impulso adecuado al sector social, así como brindar mayores estímulos al sector privado.

A partir de estas normas de acción se produjo el surgimiento de los programas sectoriales como el nacional de fomento industrial y Comercio Exterior, el programa de financiamiento para el desarrollo, el de desarrollo tecnológico, y el de capacitación y productividad entre otros, que buscan enfrentar la problemática de cada uno de los sectores de la actividad económica del país, así como reestablecer las condiciones necesarias para su desarrollo sólido e independiente.

En este contexto, la IMP desempeña un importante papel en el logro de los objetivos del proyecto nacional. Esta apreciación se encuentra respaldada de los aspectos que a continuación señalamos:

- El sector de la IMP, está constituido por la empresa de carácter nacional, pues la mayor parte de su capital, es de mexicanos, que puedan contribuir al fortalecimiento de la independencia en la estructura productiva del país.

- Asimismo, por una mínima necesidad de inversión para la creación de empleos, este sector empresarial cuenta con gran capacidad para la generación de fuentes de trabajo, factor que cobra mayor importancia en estos momentos en los que el desempleo ha alcanzado niveles críticos. En otras palabras la IMP puede constituirse como sector de apoyo para la protección de incremento del empleo y la retención de la mano de obra que sale del país en busca de mejores oportunidades laborales.

- Ser un sector que utiliza en mayor medida las materias primas nacio

nales para el desempeño de su actividad productiva, la confiere mayor autonomía respecto a las variaciones que se producen en el mercado mundial que constituye un elemento que puede promover un desarrollo de aquellas industrias regionales productoras y abastecedoras de materias primas.

- La IMP constituye un sector muy dinámico, en términos a la adaptación a las condiciones y fructaciones que se producen en el mercado. Cuenta además, con un importante potencial medido en términos de su capacidad tecnológica / productiva, para impulsar la sustitución de las importaciones de bienes de consumo, como materias primas e insumos que permitiría un significativo ahorro de divisas, y el fortalecimiento e integración de la estructura industrial, que la haría menos independiente y vulnerable ante los cambios producidos en el exterior.

- Al respecto, los mecanismos de subcontratación permiten un mayor establecimiento de las cadenas productivas: Su utilización eleva el grado de especialización que redundaría en incrementos de productividad, mejoramiento de la calidad de los productos de mayor capacidad competitiva, tanto interna como externa.

Su capacidad para fuentes de trabajo, le permite constituirse como sector vital para el logro de una distribución más equitativa del ingreso tanto nivel local como regional.

El tipo de instalaciones, la maquinaria y equipo utilizados para la producción permite la IMP constituirse como un destacado impulsor del proceso de desconsolidación industrial, orientándose hacia aquellas regiones

que cuentan con suficientes recursos naturales y humanos, además de un mer-
cado potencial que admita el desarrollo de la actividad industrial y supe-
re los desequilibrios económicos regionales, así como la retención de mano
de obra de sus lugares de origen y la integración de diversas regiones del
país a la dinámica y beneficios del desarrollo económico.

No obstante, su contribución al logro de estos objetivos está en fun-
ción de las acciones que emprenda el gobierno federal, a través del progra-
ma de apoyo integral que ha sido elaborado para este importante sector in-
dustrial. En este sentido no bastan los nuevos propósitos sino que es nece-
sario conjuntar objetivos e instrumentos de apoyo con acciones concretas, -
ágiles y eficientes que impulsan el desarrollo de este sector, esto implica
dejar de lado el burocratismo que siempre ha obstaculizado el progreso de -
nuestro país.

De esta manera la industria mediana y pequeña cuenta con un potencial
de desarrollo acorde con las necesidades de nuestro país. Posee además ca-
pacidad para constituirse como el grupo industrial más dinámico en los pro-
cesos de reordenación económica y cambio estructural pues la experiencia de
las economías industrializadas han demostrado que es la industria mediana
y pequeña donde se gesta la adaptación de tecnologías adecuadas, las condi-
ciones socioeconómicas locales, así como el aparato productivo nacional.

CAPITULO 3:

INVESTIGACION DE CAMPO

3.1. APLICACION DEL CUESTIONARIO

Como mencionamos anteriormente se utilizó la técnica de encuestas por cuestionarios para recopilar la información necesaria para efectos de esta investigación.

Se aplicaron los cuestionarios al azar en 19 Industrias tanto pequeñas como medianas de la rama hulera automotriz dentro del área metropolitana del Distrito Federal.

Las principales ventajas que encontramos al aplicar los cuestionarios fueron:

- Se alcanzó a una población distribuida en una amplia área geográfica como lo es el D.F.
- El contenido de los cuestionarios fué contestado en los momentos más convenientes para el encuestado.
- Los encuestados tuvieron el suficiente tiempo para pensar en sus respuestas y consultar datos.

Las principales desventajas que encontramos al aplicar el cuestionario fueron:

- Algunas de las preguntas fueron criticadas por los encuestados al considerarlas confidenciales para su empresa.

- En algunas ocasiones se negaron a contestar el cuestionario por lo que se trató en alguna otra empresa.
- Algunas personas tardaron demasiado en regresar el cuestionario y se observó poca atención al contestar las preguntas.

3.2. TABULACION Y GRAFICAS:

La tabulación se aplicó en esta investigación como un proceso manual mediante el cual se agruparon y se presentan en forma ordenada los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a ciertas empresas pequeñas y medianas de la rama huleira automotriz.

La tabulación y las gráficas se presentan juntas para facilitar el análisis y comprensión de los resultados obtenidos.

Las preguntas contenidas en el cuestionario fueron abiertas, cerradas y de opción múltiple.

Las respuestas a las preguntas abiertas se tabularon mediante promedios y/o a través del censo general según fuera el caso.

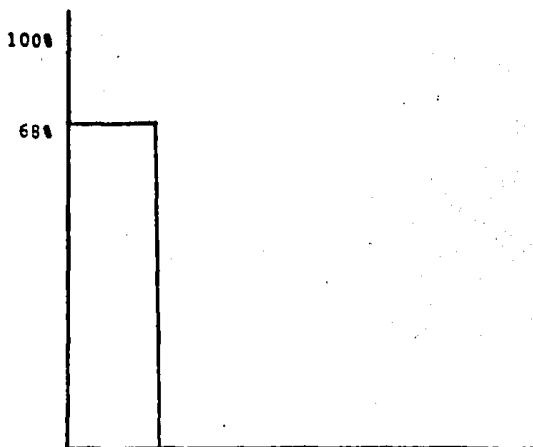
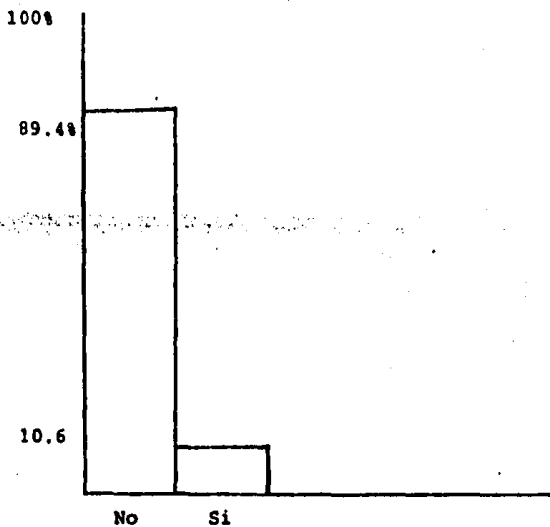
Las respuestas a las preguntas cerradas se sumaron y se les determinó un porcentaje tomando como el 100% a las 19 empresas encuestadas. Las respuestas de opción múltiple se jerarquizaron en escala del 1 al 5 siendo el número uno el más importante, la tabulación tomó en cuenta cada opción por separado asignándosele un porcentaje a cada respuesta con el fin de encontrar el porcentaje más elevado y determinar así la contestación más homogénea.

1) ¿Utilizan completamente su capacidad instalada?

Si (10,6%)

No (89,4%)

Por Ciento: 68%



1985

2) ¿Otorgan ustedes facilidades de pago a sus clientes?

Si (94.7%)

No (5.2%)

Que plazo: 30 días

Que condiciones: Descuentos por pronto pago, ventas al mayoreo.

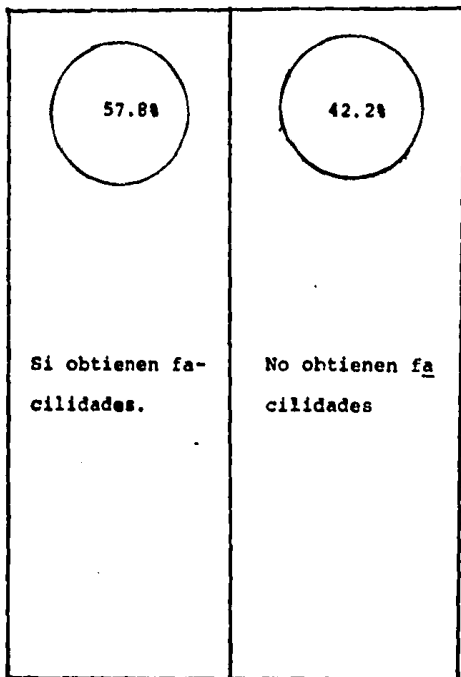
94.7%	Si otorgan facilidades de pago a sus clientes.
5.2%	No otorgan facilidades de pago a sus clientes.

3) ¿Obtienen ustedes facilidades de pago por parte de sus proveedores?

Si (57.8%)

No (42.2%)

Que plazos: 15/30 días



4) ¿Cuál es su máxima capacidad de producción mensual?

Siete entrevistados no contestaron 36.8%

Siete empresas contestaron en función al número de piezas producidas y el promedio fué: 38.6% 77,000 piezas.

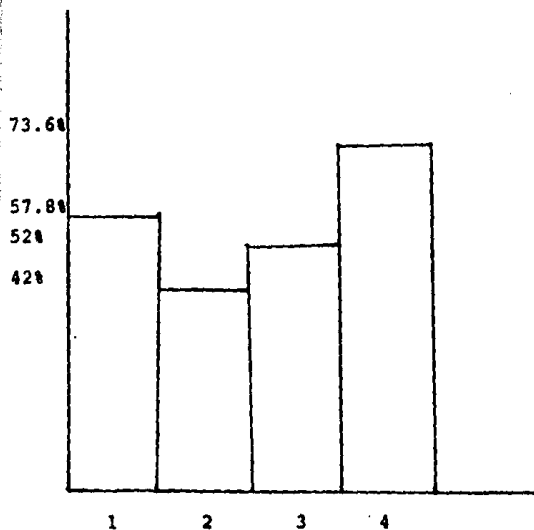
Cinco empresas contestaron en función del volumen de producción y el promedio fué: 26.3% 45 toneladas.

36.8%	7	Entrevistados no contestaron.
38.6%	7	Contestaron en función al número de piezas producidas.
26.3%	5	Contestaron en función del volumen de producción.

5) ¿En cuánto al aprovisionamiento de materias primas y refacciones para mantenimiento en el último año la empresa ha tenido algún problema en específico?

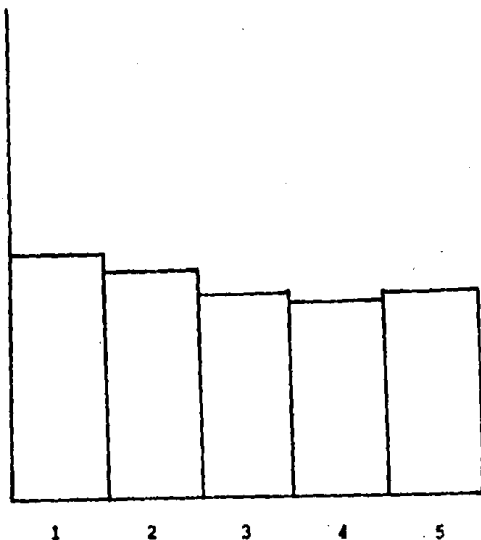
Jerarquice en orden de importancia

	1	2	3	4
Costo	57.8%	36.8%	5.4%	-
Escasez	31.5%	42%	21%	5.5%
Calidad	5.2%	21%	52%	21%
Servicio	-	5.4%	21%	73.6%



6) En los renglones de gastos y costos ¿cuáles han sido aquellos que consideran se han elevado con mayor intensidad?

	1	2	3	4	5
Materias Primas	52.6%	47.4%	-	-	-
Mano de obra	15.7%	42.1%	26.3%	9%	7.9%
Gastos de Admon.	-	-	26.3%	37.8%	35.9%
Gastos Financieros	-	-	26.1%	37.8%	42.1%
Gastos Indirectos	-	5.2%	42.1%	40%	12.8%

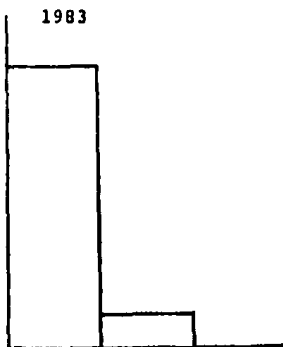


7) ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas en los últimos tres años?

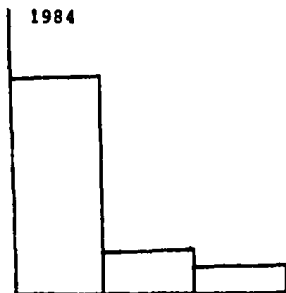
1983: 89.4% aumentos 10.6% no contestaron.

1984: 78.9% aumentos, 10.4% disminuyeron, 10.6% no contestaron.

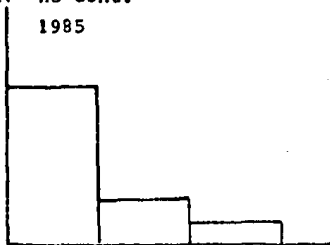
1985: 68.4% aumentos, 21% disminuyeron, 10.6% no contestaron.



aumentos No cont.



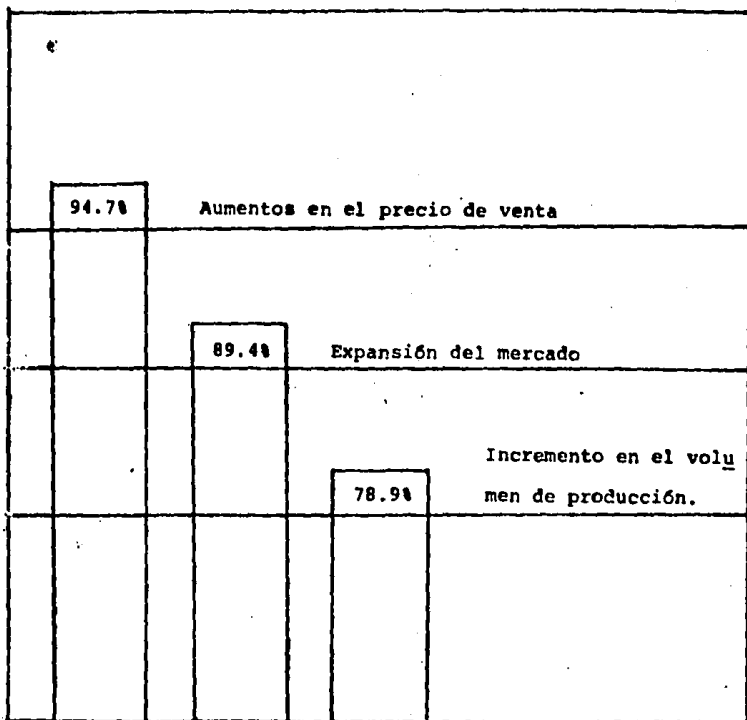
aumentos disminu. no cont.



aumentos disminu. no cont.

8) Si se han elevado, ¿a qué factores atribuye dichos incrementos?

- a) Expansión del mercado 89.4%
- b) Incremento en el volumen de producción 78.9%
- c) Otros: Aumentos en el precio de venta 94.7%



9) ¿Cuáles medidas han adoptado para contrarestar los efectos de la inflación?

Optimización de recursos	89.4%
Abatir los costos	84.2%
Aumentos en la producción	68.4%
Reducción de personal	36.8%
No contestaron	10.6%

Optimización de recursos.					89.4%
Abatir Costos				84.2%	
Aumento en la producción.			68.4%		
Reducción de personal		36.8%			
No contestaron	10.6%				

10) ¿Cuál ha sido el volumen de producción en los últimos tres años?

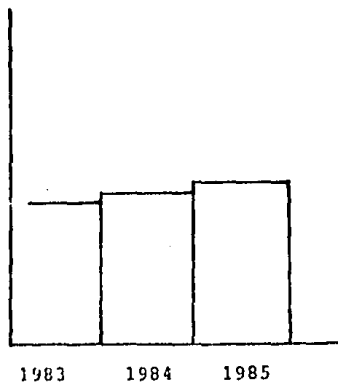
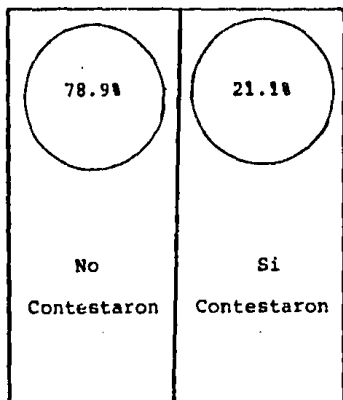
78.9% no contestaron

21.1% si contestó y el promedio fué:

1983: 430 toneladas anuales

1984: 455 toneladas anuales

1985: 480 toneladas anuales



11) ¿Cómo cubren las necesidades de financiamiento en su empresa?

Recursos Propios 94.7%

Cuales: Reinversión de utilidades
Aumentos de capital

Recursos Ajenos 5.3%

Cuales: Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria.

94.7%	Recursos propios.
5.3%	Recursos Ajenos

12) ¿Qué políticas de fomento financiero utilizan?

No contestaron 36.8%

Ninguna 57.9%

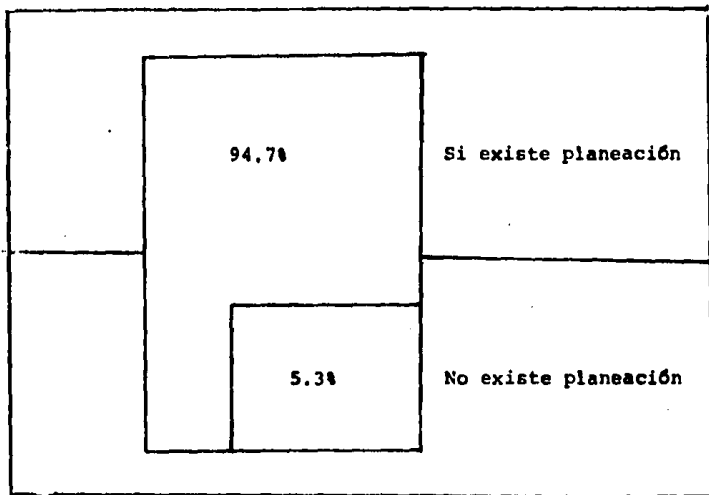
Programa de apoyo integral 5.3%

57.9%	Ninguna
36.8%	No contestaron
5.3%	Programa de apoyo integral

13) ¿Existe planeación financiera en su empresa?

Sí (94.7%)

No (5.3%)



14) ¿Qué tan importante es la planeación financiera en la empresa y por qué?

Muy importante 94.7%

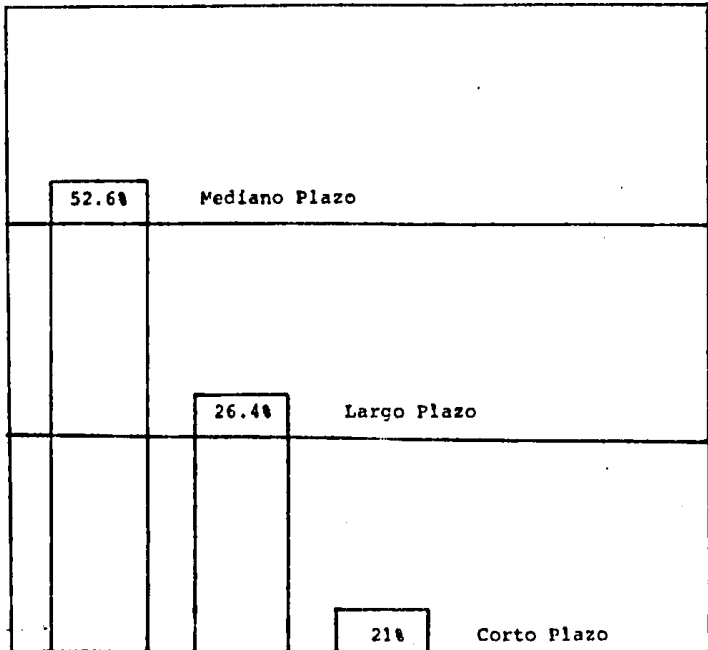
No contestó 5.3%

- Ya que constituye una herramienta - para elaborar estrategias en función de las condiciones del mercado.
- Permite corregir desviaciones.

Porcentaje	Empresas	
94.7%	18	Muy importante.
5.3%	1	No contestaron

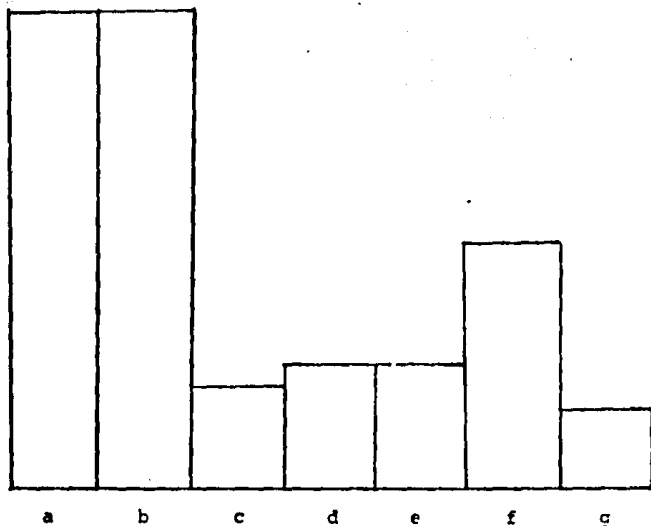
15) Sus planes son:

- a) Corto Plazo 21%
- b) Mediano Plazo 52.6%
- c) Largo Plazo 26.4%



16) ¿Qué tipos de planes utiliza?

a) Objetivos	100%	e) Estrategias	26.4%
b) Políticas	100%	f) Presupuestos	52.6%
c) Programas	21%	g) Otros	15.7%
d) Procedimientos	26.4%		



ESTA TESIS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA

17) ¿Cuántos empleados hay en su empresa?

En base a la clasificación utilizada para efectos de esta investigación tuvimos como resultado:

- 2 encuestados fueron Microindustria (10.5%) hasta con 15 empleados.
- 12 encuestados fueron Pequeña industria (63.1%) hasta con 100 empleados.
- 5 encuestados fueron Medianas Industrias (26.4%) hasta con 250 empleados. Se consideraron trabajadores y empleados administrativos.

Porcentaje	Empresas	
63.1%	12	Pequeña Empresa.
26.4%	5	Mediana Empresa.
10.5%	2	Microindustria.

18) ¿Aproximadamente qué porcentaje del costo de producción utiliza la mano de obra directa en la empresa?

84.2% contestaron que el costo de la mano de obra directa fluctuaba entre el 16 y el 20% del costo de producción.

15.8% contestaron que el costo de la mano de obra directa fluctuaba entre el 21 y el 25% del costo de producción.

84.2%	15.8%
Fluctuan entre 16 y 20%	Fluctuan entre 21 y 25%

19) ¿Cuáles expectativas visualiza usted del mercado interno y externo de sus productos en el corto y mediano plazo?

94.7% contestó que dentro del mercado interno la demanda tiende a crecer ya que las refacciones automotrices son requeridas con frecuencia como parte del mantenimiento a los vehículos de transporte y carga, a su vez año con año aumenta el número de coches y camiones vendidos y por lo tanto sus componentes.

Dentro del mercado externo coincidieron en que ahora más que nunca -- existe la oportunidad de mejorar las técnicas de producción, aumentar la productividad y exportar al extranjero partes automotrices.

5.3% No contestó la pregunta.

94.7%	El mercado de refacciones tiende a crecer.
5.3%	No contestaron

20) ¿La entrada en México al GATT va a repercutir en su empresa?

El 89.48 de los encuestados desconocían de qué manera pudiera afectar a su empresa en particular la entrada de México al GATT o bien, su contestación era afirmativa pero no existió justificación a su respuesta.

Sin embargo el 10.68 de los encuestados coincidieron en que podría representar una oportunidad para exportar estos productos, a su vez desarrollar tecnología propia y aumentar la eficiencia en las plantas. También coincidieron al señalar que representa una obligación de mejor calidad de los productos y fijar precios competitivos con el exterior.

89.48	10.68
Desconocían de qué manera podría afectar.	Es buena oportunidad.

3.3. Análisis e Interpretación de la Información.

Dentro de éste inciso se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta, emitiendo comentarios de cada una de las preguntas tabuladas, posteriormente expresaremos nuestros puntos de vista en función a la información global y se comparará con los objetivos del cuestionario.

1) ¿Utilizan completamente su capacidad instalada?

Aquí observamos que solamente el 10.6% de las empresas encuestadas utilizan en su totalidad la maquinaria de la cual disponen, por lo tanto el 89.4% restante mantiene ociosa su planta y equipo por lo menos en un turno. Esto se debe principalmente a cuestiones de tipo laboral y el alto costo de mantenimiento que representaría trabajar en tres turnos. El promedio de utilización de la capacidad instalada en las empresas entrevistadas fue de 68%, cifra que consideramos baja en función de las necesidades del mercado.

2) ¿Otorgan ustedes facilidades de pago a sus clientes?

El resultado de esta pregunta nos indica que la mayoría de las empresas en este ramo (94.7%) otorgan crédito a sus clientes y que en su mayoría son de 30 días, a su vez observamos que las condiciones para dichos créditos son las ventas al mayoreo, esto se explica debido a que las empresas productoras de este tipo de bienes no suelen comercializar sus productos directamente con el último consumidor.

3) ¿Obtienen ustedes facilidades de pago por parte de sus proveedores?

Aquí encontramos que el 57.8% de las empresas obtienen crédito de sus proveedores en plazos no mayores a 30 días, sin embargo, el 42.2% restante no obtienen dichas facilidades, lo que ubica a estas empresas en una situación de apalancamiento financiero pobre al recuperar sus cuentas por cobrar en un plazo mayor que el pago a sus proveedores.

Creemos que esto se debe principalmente a que muchas de las materias primas que se utilizan en la elaboración de refacciones automotrices de hule son de importación y a su vez los volúmenes de compra son pequeños en relación a los que adquieren empresas del mismo ramo, pero de mayor envergadura. A su vez pensamos que la actual situación por la cual atraviesa el país ha restringido las facilidades de pago a proveedores tanto nacionales como extranjeros.

4) ¿Cuál es su máxima capacidad de producción mensual?

Esta pregunta fué elaborada con el fin de conocer el grado de aprovechamiento de los recursos materiales con los que cuenta la empresa, sin embargo, nos dimos cuenta que existen gran variedad de refacciones automotrices fabricadas en hule por lo que las respuestas no fueron uniformes. El 36.8% de las empresas entrevistadas no contestaron a la pregunta por considerarla confidencial o bien por desconocer la cifra exacta. El 36.8% de las empresas contestó en función del máximo de piezas capaces de producir y el promedio fue de 77,000 piezas mensuales. El 26.3% restante contestó en función del volumen de producción en toneladas y el promedio fué de 45 toneladas mensuales.

Lo anterior nos indica que existe un alto grado de importancia de la industria mediana y pequeña en relación de producción de este tipo de bienes.

- 5) En cuanto al abastecimiento de materias primas y refacciones para mantenimiento en el último año, la empresa ha tenido algún problema - en específico?

El resultado de esta pregunta nos indicó que el principal problema en cuanto al abastecimiento de materias primas y refacciones fue el costo de dichos insumos, esto se explica principalmente debido a las altas - tasas inflacionarias que se han observado en los últimos años y que -- han afectado los precios de las materias primas como el neopreno y el hule natural que son de importación y algunas sustancias químicas como óxido de zinc, ácido esteárico, antioxidantes y otros de procedencia nacional. En segundo lugar encontramos que la escasez en determinadas materias primas se hace elocuente sobre todo en aquellas que son de importación, teniéndose que pagar en muchas ocasiones por adelantado los pedidos.

Hay que hacer notar que a pesar de que la maquinaria que se utiliza para la transformación de estos bienes es fabricada en el país, las refacciones son de importación y representar un problema el encontrarlas con facilidad.

El tercer problema que observamos fue la calidad de las materias primas que se producen en el país, como ejemplo podemos citar una de las materias primas básicas que es el hule natural que si bien es cierto

se puede conseguir con facilidad dentro del país su calidad según los encuestados deja mucho que desear, lo cual propicia una mayor demanda hacia este producto en el exterior.

El último problema en orden de importancia fué el servicio en donde se encontró que ciertos proveedores no cumplen cabalmente con las fechas, pactadas de entrega, lo que trae como consecuencia distorsiones en los programas de producción.

- 6) En los renglones de gastos y costos cuáles han sido aquellos que con sideran se han elevado con mayor intensidad?

De los resultados obtenidos en esta pregunta encontramos que el renglón que más se ha visto afectado para este tipo de industrias han sido las materias primas, en donde el 52.6% de los entrevistados coincidieron -- que el incremento en este concepto ha sido superior a los demás, esto -- se debe tanto al proceso inflacionario que ha afectado los precios de -- venta de las materias primas nacionales, como también las fluctuaciones en la paridad de nuestra moneda con respecto al dólar norteamericano, -- lo que encarece las materias primas de importación.

El segundo renglón que ha observado incrementos importantes es el de la Mano de Obra directa, en donde el 42.1% lo jerarquizaron en este orden de importancia. A pesar de que estas industrias por su tamaño y características propias no requieren de personal altamente calificado para -- conllevar su proceso productivo, la Mano de Obra directa ha observado -- incrementos debido principalmente a los aumentos en el salario nominal de los trabajadores así como en las prestaciones que marca la ley, todo esto en respuesta al ajuste de precios y salarios que toda empresa se --

ve forzada a realizar en épocas de inflación.

Dentro del renglón de Gastos Indirectos el 42.1% lo jerarquizaron como tercero en incremento, esto es ocasionado por el aumento generalizado en los precios de servicios tales como energía eléctrica, agua, teléfonos, gasolina y otros.

Posteriormente se jerarquizaron los gastos de administración y los gastos financieros (cuarto y quinto respectivamente) como renglones que también han sufrido incrementos en los últimos años, sin embargo, los aspectos que se han elevado con mayor intensidad y que han contribuido en mayor proporción al aumento de los precios de venta de este tipo de productos son las materias primas, la mano de obra y los gastos indirectos.

7) ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas en los últimos tres años?

La respuesta general a esta pregunta fue de aumento año con año. En 1983 el 89.4% de los entrevistados afirmaron haber aumentado sus ventas con respecto a 1982. En 1984 el 78.9% de los entrevistados afirmaron haber aumentado sus ventas con respecto al año anterior, y el 10.4% haber disminuido sus ventas.

En 1985 el 68.4% de los entrevistados aumentaron sus ventas con respecto a 1984, pero el 21% disminuyó sus ventas con respecto al año inmediato anterior. Cabe hacer la aclaración que el 10.6% de los entrevistados no contestaron a esta pregunta.

Los aumentos en las ventas se deben a diversos aspectos como lo comentaremos en la siguiente pregunta, pero no sin antes hacer notar de que

a pesar de tener aumentos consecutivos en 83', 84' y 85' para la mayoría de estas empresas, dichos aumentos fueron disminuyendo año con año, es decir, que si en 83' el 89% de las empresas encuestadas aumentó su volumen de ventas, y en el mismo año no existió ningún encuestado que nos marcará una disminución, en el año de 85' el número de empresas que aumentó su volumen de ventas fue del 63.4% y a su vez el 21% de los entrevistados disminuyó tal volumen.

- 8) ¿Si sus ventas se han elevado, a qué factores atribuye dichos incrementos?

El aumento en el volumen de ventas se deba principalmente a los siguientes factores: Expansión del Mercado, en donde el 89.4% de los entrevistados lo consideraron como un factor decisivo en el aumento de sus ventas. El incremento en el volumen de producción es otro factor que se relaciona con el anterior y que contribuyó a dicho aumento en las ventas. El tercer factor fué el aumento en el precio de venta de los productos en donde el 94.7% de los encuestados coincidió que debido a los aumentos en los costos de producción, el aumento en el precio de venta ocasionó un aumento en los volúmenes vendidos. Aquí podemos observar que la IMP en la rama hulera automotriz tiene la gran ventaja de ver sus mercados, este tipo de industrias continua conservando sus mercados y además con grandes posibilidades de expansión debido a la gran demanda que las refacciones automotrices de hule tienen en la actualidad.

De la misma manera el hecho de incrementar la producción para la satisfacción de las necesidades del mercado, reafirma la importancia que —

tienen estas empresas en relación de la producción de bienes y las -- fuentes de trabajo que ello implica.

- 9) ¿Cuáles medidas han adoptado para contrarrestar los efectos de la inflación?

Considerando que el fenómeno inflacionario que se ha presentado en los últimos años ha afectado en diversas formas la estructura y el funcionamiento de las empresas, se quiso conocer las principales medidas que se han adoptado específicamente en esta rama de la industria para suavizar los efectos inflacionarios.

De esta forma tenemos que el 89.4% de los encuestados coincidió en que ahora más que nunca la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa determina la eficiencia de la misma, y a su vez ayuda a contrarrestar los efectos de la inflación. De aquí se desprenden algunas otras respuestas que fueron frecuentes como: Aumentos a la producción (68.4% de los encuestados) ya que se consideró esta medida con el fin de reducir los costos al mínimo y aumentar las ventas y por ende las utilidades.

Abatir Costos, en donde el 84.2% coincidió que la revisión periódica de los costos y gastos en los que incurre la empresa, es necesaria con el fin de minimizarlos.

Reducción de Personal, fué una medida contemplada por el 36.8% de los encuestados al coincidir que a través de una mejor capacitación a los trabajadores y un aumento en la productividad de los mismos se requerían menos personal.

El 10.5% de las personas encuestadas no contestó a esta pregunta.

10) ¿Cuál ha sido el volumen de producción en los últimos tres años?

Aquí encontramos que el 78.9% de los entrevistados se negó a cuantificar los volúmenes de producción bien fuese por considerar esta información confidencial para su empresa o por desconocer la cifra exacta, -- sin embargo, el 21.1% que si contestó lo hizo en función de las toneladas producidas anualmente, hay que hacer notar que las empresas en la rama hulera automotriz, fabrican diversos tipos de refacciones y su -- producción (en volumen) dependerá de la clase de refacción o refacciones que produzcan, de esta manera una empresa pequeña podrá producir -- quizá mayor número de piezas o de toneladas que otra empresa Mediana -- pero que transforme piezas más complejas o diferentes.

Pese a todo lo anterior se sacaron promedios de producción anual de -- las empresas que cuantificaron su producción lo que nos indica un aumento en la producción al tener en 1983 un promedio de 430 toneladas -- y en 1985 se alcanzó la cifra de 480 toneladas. Aunque los aumentos no fueron suficientes para cubrir la demanda nacional según nos explicaban, se pone de manifiesto la importancia de la IAP en la rama hulera automotriz al tener una alta participación en la producción de estos -- bienes.

11) ¿Cómo cubren las necesidades de financiamiento en su empresa?

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos indican que el 94.7% de los encuestados satisfacen sus necesidades de financiamiento via rein

versión de utilidades, esto se debe principalmente a factores tales como falta de información de los fondos de fomento industrial, las fuertes restricciones de crédito debido a la situación económica, el excesivo burocratismo y altas tasas de intereses, así como los estrictos requisitos necesarios para la aprobación de créditos.

Todo lo anterior según la opinión de las personas encuestadas, Sin embargo el 5.3% de los encuestados obtuvieron financiamiento externo vía un crédito otorgado por el PAI (Programa de Apoyo Integral a la pequeña y mediana industria).

Por las características propias de este tipo de industrias es difícil recurrir al financiamiento externo, sin embargo, podemos afirmar que las ideas que prevalecen con respecto a las altas garantías para la obtención de créditos y la falta de apoyo para la IMP han quedado en el pasado, ya que los esfuerzos del gobierno federal por impulsar el desarrollo de este subsector de la economía contempla planes de acción para la micro, pequeña y mediana industria como nunca antes se había hecho. Dichos apoyos son ya una realidad a través de los fondos de fomento como son: PAI, FOGAIN, FOMIN, FIDEIN y otros vistos en el capítulo II de esta investigación, por lo que consideramos que el principal problema que encuentra la IMP para obtener financiamiento externo vía créditos es la falta de conocimiento e información de los programas de apoyo a este subsector, por lo tanto creemos que esto constituye un grave problema ya que el grado de utilización de las políticas de fomento ofrecidas por el gobierno es muy bajo, con lo que se frena el desarrollo de estas industrias y concretamente el de la IMP en la rama

hulera automatriz la cual como ya hemos visto ofrece grandes perspectivas.

12) ¿Qué políticas de fomento financiero utilizan?

Los resultados de esta pregunta corroboran lo expuesto en la pregunta anterior, ya que el 57.9% de los encuestados no utiliza ni ha utilizado jamás ninguna política de fomento, el 36.8% de los encuestados no contestó a la pregunta y solamente el 5.3% (es decir una sola empresa de las 19 encuestadas) ha utilizado un crédito del PAI.

13) ¿Existe planeación en su empresa?

El 94.7% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta por lo que consideramos que no importando el tamaño de la empresa (micro, pequeña y mediana) se concede a la planeación en mayor o en menor grado.

14) ¿Qué tan importante es la planeación financiera en la empresa y por qué?

El 94.7% de los encuestados estableció a la planeación financiera como un aspecto muy importante para elaborar estrategias en función de las condiciones del medio en que se desenvuelve la empresa, el 5.3% de los encuestados no contestó esta pregunta.

Una vez más se reafirma que el proceso de planeación es determinante para afrontar el entorno económico, tecnológico y social para así lo

gar un crecimiento adecuado.

15) Sus planes son :

En el corto plazo el 21% de los encuestados respondió afirmativamente, (entendiéndose corto plazo un período de hasta un año). El 52.6% de los encuestados respondieron que sus planes son a mediano plazo y el 26.4% de los encuestados efectúan su planeación a largo plazo. Podemos observar que la minoría de las empresas encuestadas elabora sus planes en el corto plazo, incluso tenemos la impresión de que muchas de las empresas a pesar de que conocen las bases de la planeación no desarrollan procesos, sistemas o estrategias apoyadas con una buena administración.

16) ¿Qué tipos de planes utilizan?

Los objetivos y las políticas son planes que toda empresa utiliza aún sin establecerlos en forma escrita, el 100% de los encuestados afirmaron usar este tipo de planes. Los presupuestos es otro tipo de plan que utilizan la mayoría (52.6%), con menores porcentajes están las estrategias procedimientos y los programas.

17) ¿Cuántos empleados hay en su empresa?

Esta pregunta fue elaborada con el fin de conocer el número de empresas pequeñas, medianas y micro (función del número de empleados), que fueron escogidas al azar.

Se encuestaron dos micro industrias que representaron el 10.5% del total de nuestra muestra hasta con quince trabajadores y empleados.

Se entrevistaron doce industrias pequeñas que representaron el 63.1% de nuestra muestra y con un número de trabajadores y empleados entre 16 y 100.

Se encuestaron a cinco industrias medianas que representaron el 26.4% de nuestra muestra y con un número de empleados y trabajadores entre 101 y 250.

- 18) ¿Aproximadamente qué porcentaje de producción utiliza la mano de obra directa en la empresa?

Esta pregunta fué elaborada con el fin de conocer la importancia que tiene el salario en relación al costo de producción, los resultados nos indican que si es significativa esta relación al constituir en el 84.2% de los encuestados entre el 16 y 20% del costo de producción, observándose un incremento que fluctua entre el 21 y el 25% del costo de la producción en los demás encuestados (15.8%).

Según la opinión de algunas personas inmersas en el ramo hulero automotriz la mano de obra directa es una de las mejores pagadas en el sector industrial, sin que ello quiera decir que se requiera de alta calificación para desarrollar estos trabajos.

- 19) ¿Cuáles expectativas visualiza usted del mercado interno?

La mayoría de los encuestados 94.7% coincidió que dentro del mercado

interno la demanda es superior a la oferta, lo cual significa que el mercado potencial para refacciones automotrices para hule es vasto y generoso, por lo que el futuro para estas empresas es halagador a diferencia de otros mercados.

Dentro del mercado externo la mayoría de los encuestados coincidieron en opinar que con un poco de esfuerzo tendiente a mejorar las técnicas de producción y aumentando la productividad este tipo de empresa podría competir internacionalmente con sus exportaciones en cuanto a precio y calidad.

20) ¿La entrada a México al GATT va a repercutir a su empresa?

La mayoría de los encuestados (89.4%) desconocían la manera en que pudiera afectar a su empresa la entrada de México al GATT, ya fuera por desconocimiento total en esta materia o bien por ignorar si las negociaciones de adhesión se referirían a esta rama industrial, sin embargo el 10.6% de los encuestados coincidió en que por una parte las empresas se verían obligadas a mejorar la calidad y a fijar precios competitivos y que por otra parte representaría una oportunidad para aumentar la eficiencia y productividad para posteriormente exportar sus exedentes. Personalmente creemos que todas las empresas medianas y pequeñas deberán de adoptar esta filosofía con el fin de mejorar y evitar ser desplazadas por otros competidores.

COMENTARIO GENERAL:

La Industria Pequeña y Mediana productora de bienes intermedios para manufacturas tradicionales en la rama hulera automotriz en la ciudad de México, constituye un subsector importante en cuanto a la producción de refacciones automotrices fabricadas en hule tales como: gomas, mangueras, bandas, diaframas y otros, así como en la creación de un número considerable de fuentes de trabajo a nivel mano de obra poco calificada y empleados administrativos.

Se pudo comprobar que a pesar de que existen un buen número de este tipo de industrias (98 aprox.) la demanda de refacciones automotrices es superior a la oferta de estos bienes, máxime considerando que el número de automóviles, camiones y otros vehículos tiende a aumentar año con año, por lo que el mercado potencial es muy grande y se encuentra en expansión. Por lo anterior creemos que la IMP dentro de este ramo, tiene grandes posibilidades de crecimiento a pesar de los graves problemas a los que se enfrenta y que se comentarán más ampliamente en el siguiente capítulo de esta investigación.

La IMP en el ramo hulero automotriz tiene una gran participación en el mercado a pesar de que compete con empresas de mucho mayor magnitud, sin embargo, estas últimas además producen otro tipo de bienes (Llantas, refacciones más sofisticadas), por lo que en muchas ocasiones son las empresas pequeñas quienes se encargan de maquilar piezas de hule poco sofisticadas para las mismas empresas grandes.

Por todo lo anterior pensamos que la IMP en este ramo tiene ahora la oportunidad de desarrollarse tanto en el aspecto tecnológico, como en el económi-

co y el organizativo con el fin de mejorar su situación tanto en el mercado interno como en el externo en beneficio propio y del país en general.

3.4 Comparación de Objetivos y Cuestionario.

En este inciso se pretende comparar la relación que existe entre las preguntas formuladas en el cuestionario aplicado y los objetivos generales de la investigación, así como los objetivos específicos del cuestionario.

Todo lo anterior tiene como finalidad justificar el cuestionario elaborado relacionándolo con los objetivos administrativos, sociales y económicos planteados en el capítulo 1 de esta investigación, así como con los objetivos específicos del cuestionario en las áreas de producción, finanzas, ventas y recursos humanos también establecidos en el capítulo 1.

A su vez se relacionarán las preguntas de carácter general que sirvieron para darnos una idea complementaria de la situación de la IIP en la rama huleira automotriz, con los objetivos generales.

PREGUNTA

OBJETIVOS GENERALES
ADMINISTRATIVO ECONOMICO SOCIALOBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CUESTIONARIO
PRODUCCION VENTAS FINANZAS R.H. INF. GRAL

1		X		X			
2	X					X	
3	X					X	
4		X		X			
5	X	X		X			
6		X		X		X	
7		X			X		
8		X			X		
9		X			X	X	
10		X		X			
11		X				X	
12		X				X	
13	X					X	
14	X					X	
15	X					X	
16	X					X	
17		X	X				X
18		X	X				X
19	X				X		X
20	X						X

CAPITULO 4 : SUGERENCIAS PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA IMP.

4.1. LA INFLACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA.

Una vez analizado el entorno económico en el que se desenvuelve la IMP en la actualidad, consideramos de vital importancia el fenómeno de la inflación como factor determinante en el funcionamiento de cualquier ente económico.

Una de las principales características que distingue a la llamada "época de crisis", es precisamente el fenómeno inflacionario y los efectos que emanan de él, repercutiendo sobre la economía del país.

Comenzaremos definiendo a la inflación como el alza generalizada de precios ocasionados por la pérdida real del poder adquisitivo del dinero.

Entre los múltiples efectos que produce la Inflación tenemos:

- La escasez ya sea de bienes o materias primas provocada por la especulación, restricciones a las importaciones, ocultamiento u otros, y que afecta a la empresa manufacturera al modificar su programa de producción por la obstaculización en el abastecimiento de materias primas o bien por las variaciones repentinas en los precios que incrementan necesariamente los costos de producción.

- Carestía de Trabajo, en épocas inflacionarias las demandas obreras

ras para aumentar los salarios se multiplican, los ajustes en los sueldos se repiten con frecuencia lo que a su vez infla los costos de producción y retroalimenta la carrera precios-salarios.

- Altos costos de producción, consecuencia de los puntos anteriores el costo de producción se incrementa al aumentar los salarios (mano de obra), materias primas y también los gastos indirectos representados por conceptos tales como agua, luz, teléfono y otros.

- Lo anterior lógicamente que incrementará el precio de venta del producto terminado con lo que se estará dando lugar a más inflación, ya que generalmente los aumentos irán en proporción mayor a los incrementos de los costos de producción, al tratar de conservar un determinado margen de utilidad para los accionistas.

- Devaluación, los simples diferenciales en las tasas de inflación entre México y los demás países, obliga al gobierno a devaluar sucesivamente la moneda como instrumento de protección a los exportadores. Esto es obvio si consideramos que cualquier bien que se encuentre en el mercado internacional perderá competitividad si su precio aumenta en una proporción mayor que otros bienes parecidos, de tal forma que la única manera de lograr asegurar al exportador nacional un diferencial de precios capaz de competir en el mercado exterior es devaluar la moneda.

- Financiamiento Restringido, ya que éste se hará más caro y difícil en virtud de que el excedente económico es limitado lo cual paraliza la inversión y el ahorro. Es probable que ya no se tengan las facilidades que

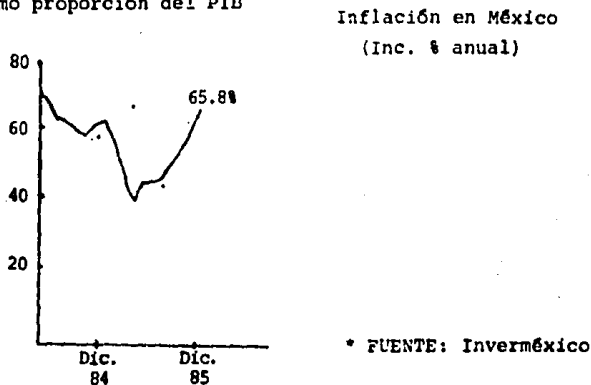
otorgaban los proveedores en cuanto a plazos y descuentos, las tasas de interés bancario subirán, el acceso para la INP a créditos serán aún menor --- por las limitaantes de recursos económicos y las exageradas garantías que se requieren para conseguir el préstamo.

De esta forma tenemos que el empresario en la actualidad tendrá que considerar seriamente los factores anteriores que son causados por la inflación y que afectan de manera directa el funcionamiento de la empresa y la información financiera de la misma, sobre todo porque en los últimos años hemos alcanzado niveles inflacionarios y devaluatorias nunca antes vistos, y las perspectivas futuras indican que dichos niveles seguirán en aumento --- en tanto el gasto de sector público, el alza de impuestos, el endeudamiento externo, la emisión de circulante, la excesiva demanda hacia algunos productos aunada a la limitada oferta de los mismos, los incrementos en los servicios públicos y otros factores que originan la inflación no se controlen --- adecuadamente.

En síntesis podemos afirmar, que la inflación es el indicador más --- fiel de la situación económica del país, y a pesar de los múltiples esfuerzos realizados por el gobierno para frenar el alza desmedida de precios, --- no se logró alcanzar las metas fijadas para 1985 en cuanto a inflación.

Tal y como lo muestra la gráfica en donde la inflación continuó su tendencia acelerada alcanzando en diciembre de 1985 un promedio de 65.8%.

- Déficit del sector público: en donde se incurrió a una mayor absorción de recursos de tal forma que al finalizar el año el déficit fuera de -- 9.6% como proporción del PIB



Por lo anterior, la inflación constituye un factor determinante en el funcionamiento de la empresa, y de ahí la importancia para que el administrador adopte medidas financieras prácticas tendientes a suavizar los efectos negativos de dicho fenómeno y ayudar a la mejor adaptación posible de la empresa hacia un entorno variable y complejo

4.2. Problemática de la Industria Mediana y Pequeña.

Actualmente la IMP enfrenta enormes dificultades que afectan su eficiencia productiva y obstaculiza su desarrollo, dichos problemas son de carácter tanto internos como externos a la empresa.

Si bien es cierto que la mayoría de los problemas de este subsector se han mantenido invariables a través del tiempo, las condiciones actuales de la economía han operado como factores de agravamiento de los mismos, haciendo necesaria la adopción de una estrategia de desarrollo integral para este tipo de industrias y que contemple la aplicación de medidas que combatan su problemática e impulsen su desarrollo de manera decidida y sólida.

Con el fin de tener una panorámica global de la problemática de la IMP, en la rama huletera automotriz enunciaremos a continuación una relación de los principales problemas en las áreas de producción, comercialización, finanzas y recursos humanos.

a) Área de Producción: Las condiciones en que opere el aparato productivo de las industrias medianas y pequeñas ocasiona una baja productividad, que redunde en mínimos márgenes de ganancia, limitando considerablemente su capacidad generadora de ahorro e inversión que podría mejorar o ampliar su potencial fábril y administrativo y consolidar a la vez, su posición dentro del progreso nacional. El escaso grado de generación de excedente económico se debe fundamentalmente a los siguientes factores:

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA FORMA DE REGISTRO DE TESIS

1. **Consigne la información de manera clara, de acuerdo a las instrucciones que aquí se señalan. Escriba con tinta.**
2. **No invada las zonas sombreadas. Tales espacios están reservados a la codificación de la información que usted proporciona.**
3. **AÑO EN QUE SE PRESENTA LA TESIS:** Consigne solamente el año (omite el día y el mes); utilice para ello caracteres numéricos únicamente.
4. **AUTOR:** Escriba el nombre del autor en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres. Si la tesis ha sido elaborada por más de tres personas, consigne el nombre de las tres primeras en la hoja principal de registro de tesis y solicite una hoja anexa para registrar el nombre de las restantes.
5. **TÍTULO DE LA TESIS:** Escríbalo tal y como aparece en la portada de la tesis. En caso de haberlo, anexe el subtítulo en el renglón destinado a tal efecto.
6. **LUGAR DE EDICIÓN:** Indique la ciudad donde fue presentada la tesis en examen -- profesional. No se considera lugar de edición la ciudad donde fue impresa la tesis.
7. **NUMERO DE PAGINAS:** Anote el último número que aparezca impreso en la paginación del ejemplar que presente.
8. **ILUSTRACIONES:** Si su tesis cuenta con algún tipo de ilustraciones (mapas, esquemas, diagramas, fotografías, etc.) tache la palabra "SI". Tache en caso contrario la palabra "NO".
9. **IDIOMA:** Indique el idioma en el que fue redactada la tesis sólo en el caso de que sea éste una lengua distinta al castellano. Si su tesis está escrita en español, ignore el renglón correspondiente a idioma y déjelo en blanco.
10. **GRADO ACADEMICO:** Tache la letra que corresponda al grado académico que obtiene mediante la presentación de la tesis: L para licenciatura, M para maestría, D para doctorado y E para especialización.
11. **CARRERA:** Escriba el nombre completo de la carrera objeto de la tesis de acuerdo a su denominación oficial en los planes de estudio de la universidad en la que la cursó. No utilice abreviaturas.
12. **FACULTAD O ESCUELA:** Anote el nombre completo oficial de la facultad a la que corresponde la tesis. No utilice abreviaturas.
13. **UNIVERSIDAD:** Si su tesis fue presentada en alguna facultad o escuela de la - - - U. N. A. M., deje en blanco este renglón. En caso contrario, consigne el nombre completo y oficial de la universidad a la que pertenece la facultad en la que presentó la tesis.
14. **TEMAS DE QUE TRATA LA TESIS:** Anote los temas que más claramente definan el objeto de la investigación. Consígnelos de manera clara y concisa por orden de importancia.
15. **GRADO ACADEMICO DEL ASESOR DE LA TESIS:** Indíquelo -en caso de saberlo- de la misma manera que se pide en el punto 10 de este instructivo.
16. **NOMBRE DEL ASESOR DE LA TESIS:** Escríbalo en el siguiente orden: nombre(s), apellido paterno y apellido materno.
17. **RESUMEN:** Si la tesis que registra corresponde al nivel de doctorado, solicite -- hoja anexa para redactar un resumen no mayor de una cuartilla. Dicho resumen -deberá presentarse -de preferencia- en inglés.



Dirección General de Bibliotecas

Fecha	idioma	g	clave U.	N° de matriz	f. cat.	iden	Registro de Tesis
\$050							Año en que se presenta la tesis: 1976
\$100	Autor:						Apellido paterno: <i>Arce</i> Apellido materno: <i>Castro</i> Nombre(s): <i>Julio Castro</i>
\$100	Autor:						Apellido paterno: <i>Arce</i> Apellido materno: <i>Castro</i> Nombre(s): <i>Julio</i>
\$100	Autor:						Apellido paterno: <i>Arce</i> Apellido materno: <i>Castro</i> Nombre(s): <i>Julio</i>
\$2451	Título:						<i>F. T. OPERATIVAS APLICADAS A LA INDUSTRIA</i> <i>Mediana y Pequeña Escala. Un caso de estudio en el sector textil, en época de crisis</i>
	Subtítulo:						
\$260	Lugar de Edición:						<i>México D.F.</i>
\$300	Número de páginas:						<i>139</i>
	Ilustraciones:						<i>SI</i> <i>NO</i>
	Idioma:						
Grado:							
<i>X</i> <i>M</i> <i>D</i> <i>E</i>	Carrera:						<i>Administración</i>
Facultad o escuela:							<i>Universidad Nacional de Pinar del Río - Escuela de Administración</i>
Universidad:							
Temas que trata la tesis:							<i>El problema de la productividad operativa que</i> <i>se presenta en las empresas pequeñas y medianas.</i>
Grado del asesor de tesis:							
<i>X</i> <i>M</i> <i>D</i> <i>E</i>	Nombre del asesor:						<i>Lic. Ramón Pardo Morán</i>
\$650							
\$600							
\$901							

- Dificultad en el abastecimiento de insumos, derivado de la necesidad de acudir a detallistas en virtud de los irregulares volúmenes de demanda, así como la dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y reparaciones.

- Sub-utilización de la capacidad instalada, causada por la obsolescencia de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar la producción y el acceso limitado a los servicios de ingeniería y consultoría.

- Bajo nivel de desarrollo tecnológico.

- Administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercado.

Estas deficiencias limitan a su vez, la capacidad de integración de la **IMP** con la gran industria implicando la pérdida de sus efectos multiplicadores sobre el sector de las pequeñas y medianas empresas.

b)- **Area de Comercialización:** Los problemas antes enumerados reducen considerablemente su competitividad frente a la dinámica modernización de la gran industria, que se refleja en una serie de problemas a nivel de comercialización relacionado con los siguientes puntos:

- Débil estructura promocional y publicitaria.

- Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos, así como -

su débil estructura de comercialización y la complejidad de los trámites.

- Necesidad de recurrir a un oneroso sistema de transporte, que incrementa sus ya de por sí, elevados precios de mercado. Esto limita su acceso al mercado, encareciendo sus mercancías y cancelando oportunidades de diversificar sus mercados.

- Insuficiente amplitud de la red de comunicaciones y servicios del país que desembocan a bajos niveles de desarrollo del mercado nacional, incapacitándolo para absorber e integrar una parte importante de la producción de los pequeños productores ubicados fuera de los grandes centros urbanos. Esto motiva que una parte significativa de la producción microindustrial se destine al autoconsumo, y sus exedentes de comercialización, en lo mejor de los casos, en los mercados regionales de manera esporádica, -- obstaculizando su integración nacional.

- Presenta un reducido grupo de grandes intermediarios, extensas cadenas de almacenes comerciales, que ejercen un monopolio sobre los productores afectado especialmente a las pequeñas y medianas industrias, pues además de imponerles precios y condiciones de pago a sus productos, impiden a su acceso directo al mercado encareciendo sus bienes y alejando al empresario de las oportunidades que representan para sus artículos de variaciones del mercado.

- Baja utilización de mecanismos de promoción como ferias y exposiciones, por los altos costos de traslado y exhibición que requieren y la falta de información.

- Dificultad para el concurso de medianas y pequeñas empresas fabriles en el programa de adquisiciones del sector público, debido principalmente a la excesiva tramitación exigida y a las condiciones de precio y de pago.

c) Area de finanzas: A los problemas preexistentes de producción y comercialización que enfrenta la IMP se suman los relacionados con el acceso al financiamiento, tanto de la banca comercial, como la de fomento, así como los incentivos fiscales.

- El principal problema es la carencia de capital para el sostenimiento de una actividad determinada.

- Limitado uso de apoyos e incentivos que ofrece el sector público originado por la insuficiente información, y centralización administrativa.

- Dificultad en el acceso a recursos crediticios resultante de una estructura generalmente débil, que obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.

- Elevadas tasas de interés que afectan la liquidez de las medianas y sobre todo las de la pequeña industria.

- Los pequeños y medianos empresarios recurren a los créditos otorgados por los proveedores de insumos, lo cual resulta riesgoso al poner en peligro su solvencia, cuando los endeudamientos resultan demasiado onerosos y que no pueden ser respaldados en producción.

- La carencia de capacidad administrativa determina así mismo, moratorias en el pago oportuno de sus impuestos, lo que lesiona aún más su capacidad financiera por las multas e intereses que incurrir al momento de pagar.

- La deficiencia de los métodos administrativos y contables también motiva que la IMP no aproveche o desconozca los beneficios del fomento industrial establecidos como incentivos fiscales.

- La mayoría de la IMP no cuenta con una adecuada planeación financiera capaz de lograr una óptima adaptación de la empresa hacia su medio ambiente.

d) Area de Recursos Humanos: Dentro de esta área la IMP enfrenta los siguientes problemas:

- Baja calificación laboral de la mano de obra que utiliza, de tal forma que la carencia del personal técnico y administrativo suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción constituye una limitante que se refleja en la eficiencia de la empresa.

- Escasa o casi nula capacitación al personal que elabora en este tipo de empresas.

- El cumplimiento hacia las exageradas condiciones que por lo general establecen los sindicatos.

- En ocasiones el poco personal calificado se fuga a empresas mayores en busca de mejores salariales y de desarrollo.

En suma, son muchos los problemas que amenazan seriamente el desarrollo y supervivencia de las pequeñas y medianas industrias, la difícil situación económica que vive el país, ha afectado a este tipo de industrias al igual que el complejo funcionamiento del mercado el cual ha restringido su participación principalmente se ha manifestado la crisis en los siguientes renglones; abatimiento en la demanda, escasez de materias primas, falta de divisas, descenso en la capacidad de pago, limitaciones en el mercado financiero, inseguridad generalizada por los altos niveles inflacionarios, baja productividad, etc.

En virtud a lo anterior es urgente la implementación de medidas eficaces que rescaten y prevean la expansión de este sector, pues de otra manera difícilmente podrá cumplir con su papel estratégico de un aparato industrial sólido, integrado y competitivo en el mediano plazo, como base del futuro progreso socioeconómico de México tal como lo señala el plan nacional de desarrollo.

4.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA SOLUCION DE ALGUNOS PROBLEMAS CONCRETOS:

Una vez visto los principales problemas a los que se enfrenta la IMP en la actualidad, se pretende en este inciso proponer algunas estrategias operativas que sirvan a este subsector en general y en especial a la rama hulera automotriz a lograr una mejor adaptación ante la actual crisis económica.

De esta manera las estrategias operativas que se proponen a continuación están orientadas hacia la IMP en la rama hulera automotriz, pero con la posibilidad de aplicarlas con éxito hacia otro ramo de la IMP, pero siempre teniendo en cuenta que no existe una única o mejor estrategia operativa para todas las empresas ya que cada uno de estas requiere de atención individual para la instrumentación de acciones concretas. De la misma manera el establecimiento de programas de acción a corto plazo que aquí se proponen no son más que sugerencias que en nuestra opinión ayudarán a ajustar la dirección de ciertos planes, sin que ello quiera decir que sean las soluciones para resolver la problemática con la que se enfrenta la IMP en la actualidad.

Es importante señalar que las estrategias operativas aquí propuestas son en sí un conjunto de medidas administrativas y financieras útiles y prácticas para enfrentar algunos problemas concretos que padece la IMP, detectados en nuestra investigación.

Primeramente se establecerán algunas estrategias operativas tendien

tes a combatir los efectos negativos causados por la inflación y la devaluación, posteriormente se propondrán estrategias operativas enfocadas al mejoramiento de la IMP.

En incisos anteriores se resaltó al fenómeno de la inflación como la principal limitante en el desarrollo de los planes en la empresa, ya que en ocasiones impide la reacción oportuna ante los cambios, limitando los alcances de la planeación, es por esto que se hace ~~imposible~~ imprescindible el adoptar medidas financieras prácticas que suavicen los efectos de la inflación y la devaluación.

Comenzaremos por definir a los conceptos monetarios como aquellos que representan un número determinado de unidades monetarias por cobrar o por pagar, y que no son susceptibles de ser modificados en su monto por lo que no están sujetas a correcciones monetarias. Los conceptos no monetarios son aquellos que representan un número determinado de bienes, los cuales son susceptibles de modificar su precio ya que no pierden su poder adquisitivo.

4) De esta manera la primera medida práctica tendiente a combatir la inflación será la nivelación de partidas monetarias (cuentas por pagar o por cobrar, efectivo, inversiones etc.) en moneda nacional. "En épocas de inflación el pasivo monetario produce una ganancia por exposición y el activo monetario produce una pérdida por exposición, por lo tanto se deben evitar las pérdidas por exposición convirtiendo activos monetarios y promoviendo el endeudamiento para convertirlo en activos no monetarios" (9).

(9) Joaquín Moreno Fernández, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA Pág. 147.

Esta primera medida práctica suena lógica, sin embargo, habrá que tener cuidado en determinar el grado de endeudamiento ya que si el apalancamiento financiero no se encuentra respaldado por una producción acorde, se correrá el riesgo de perder la solvencia en el mediano plazo.

b) La segunda estrategia operativa la constituye el nivelar las partidas monetarias en moneda extranjera, esto reviste gran importancia al considerar la inestabilidad del peso frente al dólar norteamericano en los últimos años, la nivelación en partidas monetarias en moneda extranjera consiste en compensar con inversiones en la misma moneda, las obligaciones que se adquieran, de tal forma de que los diferenciales causados por una devaluación se verán compensados entre el activo y el pasivo en moneda extranjera.

Es así como una empresa que requiere forzosamente de financiamiento externo para la compra de materias primas o cualquier otro concepto, se puede proteger ante las variaciones cambiarias.

c) La tercera medida financiera que se deberá tomar en cuenta en épocas de inflación y devaluación, consiste en la nivelación de partidas no monetarias. Esto se realiza después de un minucioso análisis para establecer políticas y reglas sobre inversión en inventarios, recuperación de cuentas por cobrar y endeudamiento a largo plazo considerando lo siguiente:

- **Máxima Inversión en Inventarios:** Los inventarios constituyen en épocas de inflación las partidas por medio de las cuales la empresa podrá defenderse aumentando el precio de venta de sus productos y ampliando su margen de utilidad (tomando en cuenta a la competencia) si las compras de

materia prima han sido oportunas y han representado un ahorro significativo.

Efectuar compras de materiales en gran volumen y a mejores precios proporcionará a la empresa ventajas en sus costos de producción, pero siempre - teniendo en cuenta el nivel máximo en inventarios considerando aspectos como los costos de mantenimiento, el tipo de materia prima y otros para así evitar poner en peligro de liquidez a la empresa.

- Recuperación Rápida de Cuentas por Cobrar: Esto es importante ya - que si existe un período largo de recuperación de dichas cuentas, se estará perdiendo por exposición en la inflación, de tal manera que la cobranza en - efectivo o la reducción de plazos concedidos serán decisiones que minimicen las pérdidas por exposición.

- El endeudamiento a largo plazo y en moneda nacional; constituye -- otra medida oportuna contra los efectos de la inflación, sin embargo, insis- timos nuevamente en que el endeudamiento deberá estar respaldado por la pro- ducción o bien, la demanda esperada con objeto de mantener la solvencia fi- nanciera de la empresa.

Como hemos visto en incisos anteriores son muy variados los problemas cau- sados por la inflación y la devaluación, por lo que a continuación daremos algunas sugerencias que son generales y que van de lo simple a lo compli- cado y que son entendidas y utilizadas en mayor o menor grado por algunas - de las empresas encuestadas, pero que sin embargo, es evidente que no gozan de una difusión extensa, ni de reconocimiento oficial por parte de las auto- ridades hacendarias, pero que son necesarias para prevenir a la empresa de

la descapitalización y que servirán aunque sea en parte a solucionar problemas que sufre la información financiera como consecuencia de la inflación y la devaluación. Por lo anteriormente mencionado las siguientes estrategias operativas que se proponen se refieren a lo siguiente:

- Reinversión de Utilidades: En donde se pretende efectuar una separación de las utilidades anuales con el fin de invertir las en la empresa y no distribuir las. Con esto se pretende conservar un capital con poder adquisitivo igual al aportado inicialmente y por lo tanto se elimina la descapitalización de la empresa al paso del tiempo.

- Costos de Reposición: Consiste en la revaloración de los bienes no circulantes, con el objeto de que al ocurrir la depreciación correspondiente del total revalorizado, se obtenga un costo de producción que se aproxime al costo real expresado en moneda vigente, y al terminar la vida de los activos se hayan acumulado recursos suficientes para reponer los activos depreciados.

- Correcciones Monetarias del Costo de Producción y de los Valores del Balance: Se refiere a la utilización de un método contable conocido como "Contabilidad para la Inflación" y pretende entre otras cosas:

- Expresar en valor presente los renglones de los estados financieros, eliminando las distorsiones originadas por el registro de las operaciones en unidades monetarias con diferente poder de compra.

- El medir adecuadamente las pérdidas o ganancias originadas por la inflación.

- El poder determinar y separar los efectos de la devaluación monetaria de los efectos de la inflación monetaria.

De esta manera las estrategias operativas mencionadas anteriormente, - las consideramos recomendaciones de carácter general aplicables a cualquier empresa de cualquier giro industrial y aunque nos basamos en la problemática particular de la IAP en la rama huleira automotriz, el fenómeno inflacionario y devaluatorio ha afectado en mayor o menor grado el funcionamiento de las industrias pequeñas y medianas en general. Así mismo las expectativas económicas para el corto y mediano plazo nos hacen pensar que el fenómeno inflacionario y devaluatorio seguirán presentándose a niveles considerables en tanto el gasto del sector público y su déficit, el alza de impuestos, el endeudamiento externo, la emisión de circulante y otros factores no se controlen adecuadamente.

Ante la actual crisis económica y su agravamiento por la baja en los precios del petróleo y otras materias primas, se hace imprescindible el alentar a la producción y buscar caminos para diversificar las exportaciones, es por esto que la IAP juega y jugará un papel determinante en el crecimiento y desarrollo de México. Tomando en cuenta lo anterior proponemos a continuación algunas estrategias operativas enfocadas al mejoramiento de la IAP en la rama huleira automotriz, pero insistiendo que las siguientes sugerencias - al igual que las anteriores podrán ser consideradas por cualquier grupo industrial que identifique problemas similares a los que encontramos en esta rama en específico.

De esta forma lo variante del medio ambiente en el que se desarro-
llan las empresas y la infinidad de premisas críticas que afectan los pla-
nes de la IMP, se sugiere las siguientes estrategias operativas:

D).- La revisión periódica de objetivos, estrategias, programas y pre-
supuestos con el fin de fortalecer a la planeación financiera ayudándola-
a ajustarse a las circunstancias cambiantes del medio. Es importante señ-
lar que un buen número de las empresas encuestadas, a pesar de conocer --
los principios de la planeación, no la lleva a cabo en forma organizada,
por lo que recomendamos a estas empresas buscar asistencia administrativa
con el fin de estructurar su sistema organizativo. Para ello existen va-
rias alternativas como el programa de Asistencia Técnica ofrecido por el
PAI.

E).- Efectuar una objetiva autoevaluación tomando en cuenta productos,
mercados y tecnología, con el fin de establecer y mantener los puntos --
fuertes de la empresa, como también establecer y mejorar los puntos débi-
les de la misma.

Es necesario que las empresas pequeñas y medianas conozcan sus venta-
jas en relación con otras empresas del mismo ramo con el propósito de sa-
car mayor provecho, asimismo el conocer las desventajas y limitaciones en
relación con la competencia, contribuirá a fortalecer dichos aspectos y si
fuera posible a eliminarlos.

F. - Determinar la fuente de financiamiento adecuada a los planes de --
expansión y desarrollo tecnológico según las características propias de -

cada empresa, analizando las múltiples conveniencias que ofrece el utilizar el apoyo que brindan los fondos de fomento industrial así como los incentivos del sector público.

Pensamos que esto es muy importante al darnos cuenta de que muy pocas empresas conocen los beneficios de los Fondos de Fomento Industrial tanto en el otorgamiento de créditos como en los programas de apoyo de asistencia técnica especialmente orientados hacia la micro, pequeña y mediana industria, y en muchas ocasiones se tiene la errónea idea de que el apoyo ofrecido por dichas instituciones gubernamentales implica un excesivo burocratismo, altas tasas de interés, exageradas garantías y otras desventajas que obligan a -- los empresarios a cubrir sus necesidades de financiamiento a través de --- otros menos convenientes.

4.- Establecimiento de sistemas administrativos y de control adecuados al tamaño de la empresa y a las condiciones tecnológicas de la misma a través de los programas de Asistencia técnica que ofrece el PAI.

Este aspecto es muy importante sobre todo en la IMP en el ramo hülero automotriz, ya que como hemos visto anteriormente este tipo de empresas tiene grandes posibilidades tanto en el mercado interno como en el externo al encontrarse con un mercado de expansión en donde la oferta de este tipo de -- bienes es inferior a la demanda, por lo que la oportunidad de crecer y desarrollar nuevos procesos productivos en respuesta a los requerimientos de los consumidores es una ventaja particularmente atractiva para la IMP en el ramo hülero automotriz.

H - Modernización de los procesos productivos mediante innovaciones -- tecnológicas. Este aspecto se relaciona con el anterior y creemos que las posibilidades de la IMP en el ramo hulero automotriz obliga a los empresarios a buscar mejoras que les permitan una mayor producción y una mejor productividad a través del desarrollo de nuevos procesos y del establecimiento del equilibrio entre las habilidades requeridas y el potencial humano disponible.

I - El sensibilizar y concientizar tanto a empleados administrativos -- como a trabajadores de la importancia que tiene su trabajo para la consecución de los objetivos preestablecidos, es una estrategia práctica que acompañada de incentivos y retribuciones adecuadas, constituirá el punto de partida para lograr además de un adecuado ambiente de trabajo un aumento en la productividad de las personas y por ende una mejor calidad y mayor producción de los bienes manufacturados.

J - El fortalecimiento de la estructura promocional y publicitaria de los bienes producidos por la IMP contribuirá a aumentar las ventas al abarcar mayores mercados, esto es posible a través de exposiciones, ferias, revistas especializadas u otros medios de comunicación.

Es deseable eliminar en la medida de lo posible a los intermediarios, buscando el acceso directo al mercado para así tener mayor margen de utilidad y mejores precios.

K - Definir una Estrategia para la creación de un centro de adquisi--

ción de materia prima. Ya que una característica muy particular de la industria mediana y pequeña es que sus volúmenes de compra de materias primas -- son reducidos en comparación a los volúmenes adquiridos por empresas mayores, ocasiona serias limitantes en el poder de negociación con los proveedores para obtener créditos, mejores precios, puntualidad en las entregas y otros aspectos que afectan las operaciones de la IMP y en particular en el ramo hulero automotriz sobre todo en la adquisición de Neopreno (hule sintetizado) y hule natural en donde los proveedores son quienes establecen las condiciones de venta debido a la gran demanda y la poca oferta que se tiene.

De esta forma se propone el recurrir al PAI quien a través de sus programas de asistencia técnica fomenta la creación de centros de adquisición de materias primas para grupos industriales con necesidades comunes.

Los Centros de Adquisición de Materias Primas (CAMP), se constituyen como -- instrumentos prácticos que permite la unión industrial con el objeto de eliminar los problemas anteriormente mencionados, al satisfacer los requerimientos de materias primas de los industriales en forma individual, pero -- aprovechando la oportunidad que brinda la suma de las necesidades de los -- demás empresarios agrupados.

CONCLUSIONES:

Es evidente que 1986 será un año particularmente difícil para la actividad industrial en general, debido entre otras cosas al fuerte impacto inflacionario que se prevé y los efectos negativos sobre la economía que esto implica, de tal forma que se requiere del sector industrial una mayor coordinación de sus esfuerzos para canalizarlos de manera óptima, con el objeto en primera instancia de sobre llevar una situación tan difícil como la actual y en segundo término de continuar el crecimiento y desarrollo de las actividades productivas. Para lograr lo anterior es de suma importancia -- que los empresarios visualicen el comportamiento de distintas premisas críticas que afectan a los planes y programas previamente establecidos, de tal forma que se considere a la planeación como un aspecto necesario para estar abiertos al cambio, la innovación y la corrección de desviaciones.

Los planes deberán de ser ahora más que nunca modelos flexibles, no obstante a la firmeza de principios, objetivos y estrategias, deberá siempre existir la posibilidad de hacer sobre la marcha adaptaciones necesarias cuando las condiciones así lo señalen.

Para establecer planes flexibles capaces de ajustarse a lo cambiante de las circunstancias, se necesita además de gran visión, constancia en la revisión periódica de los planes con el fin de detectar desviaciones e implementar acciones correctivas.

La recesión esperada no impactará de igual manera a las diferentes actividades industriales e incluso, a pesar de las dificultades que afronta--

rán la generalidad de las ramas, habrá algunas que por la orientación de sus mercados podrán lograr tasas de crecimiento positivas concretamente la rama hulera automotriz, a pesar de los fuertes aumentos en los precios de los vehículos automotores y la pérdida del ingreso real en los consumidores, pensamos que aunque por un lado baje la demanda de vehículos y con ello las de autopartes, por otro lado ante la dificultad de reemplazar sus vehículos se intensificará su mantenimiento, por lo que el efecto neto de esta situación resultará beneficioso para los productores de refacciones automotrices fabricadas en hule. Lo anterior aunado a que según los resultados de la investigación el mercado oferente es inferior al demandante en este tipo de bienes lo cual, representa una oportunidad para que la IMP en este ramo de incrementar su participación dentro del mercado nacional.

Por lo anteriormente mencionado y ante la imperiosa necesidad de diversificar las exportaciones no petroleras, pensamos que una mayor productividad y exportación de cualquier tipo de bienes, constituirá una alternativa de solución a la actual crisis por la que atravesamos. La productividad debe ser el elemento base para abatir el proceso inflacionario y que mejores condiciones que un mercado en expansión como el de la rama hulera automotriz para llevarla a cabo, a su vez pensamos que ante tal oportunidad, la capacitación del trabajo y la adecuada incorporación de tecnología al proceso productivo y administrativo en la IMP constituyen herramientas esenciales para lograr una mayor producción, mejor calidad y menores costos de producción.

Así mismo, consideramos que la IMP en la rama hulera automotriz constituye un grupo potencial a la exportación de autopartes fabricadas en hule, ya que

si bien es cierto se requiere de ajustes en los procesos productivos y administrativos, se cuenta con la ventaja comparativa de precio y costo de algunas materias primas y mano de obra, por lo que si se fortalecen las deficiencias encontradas a través de programas de asistencia técnica, la IMP en este ramo tendrá la posibilidad de expandirse primeramente en el mercado nacional y posteriormente a mercados externos.

Nos hemos dado cuenta de la gran importancia que tiene la IMP en cuanto a la producción de bienes (42% del total de la producción), y al empleo ofrecido (55% del total de la mano de obra en todo el país), por lo que es necesario - que tanto el sector público como el sector privado busquen conjuntamente soluciones a la actual crisis económica, lo que de hecho se está llevando a cabo, aún cuando falta mucho por hacer.

Por todo lo anteriormente mencionado podemos afirmar que una planeación a corto plazo bien estructurada constituye un elemento muy importante para la adaptación y desarrollo de la IMP en la actualidad, considerando a su vez la aplicación de estrategias operativas tendientes a fortalecer a la planeación para alcanzar los objetivos preestablecidos y suavizar los efectos negativos que la inflación y la devaluación causan a la empresa.

No obstante que se han cumplido los objetivos planteados al principio de esta investigación, se hace necesario para futuros estudios dentro de este campo el abarcar un número mayor de empresas medianas y pequeñas, es decir, aumentar el tamaño de la muestra ya que por las limitantes en cuanto a tiem

po y recursos disponibles en este estudio, se determinó un error de estimación del 22% para obtener una muestra de 19 empresas de un total de 98 en el área metropolitana del D.F.

De esta manera el presente estudio constituye un marco de referencia para la instrumentación de estrategias operativas y políticas de fomento para la DIF con el fin de promover el mejoramiento de aspectos organizacionales, financieros, tecnológicos y administrativos que permitan la adecuada integración de la planta industrial a partir de la identificación de su potencialidad y los efectos de la crisis en particular en la rama huleira autárquica.

BIBLIOGRAFIA

(LIBROS DE CONSULTA)

Koontz y O'Donnel
Cursos de Administración Moderna
Ed. McGraw-Hill
México, D. F. 1981

L.A.E. Joaquín Moreno Fernández
Las Finanzas en la Empresa
Ed. Instituto Mexicano
de ejecutivos de finanzas
México, D. F. 1981.

Glen A. Melach
Planificación y Control de Utilidades
Ed. Prentice/Hall Internacional.
México, D. F. 1984

Ernest. Dale
Organización
Ed. Técnica
México, D. F. 1982

L.A.E. Agustín Reyes Ponce
Administración de Empresas
Ed. Diana
México D.F. 1981

Johnson, Robert
Administración Financiera
Ed. Cecsa. México D. F. 1983

Ernest E. Lowe
Planteamiento Financiero para Empresas Industriales
Ed. Cecsa. México D.F. 1983.

Arthur Laufer

Operation Management

Ed. South Western Publishing Co. 1984.

Revistas de Consulta:

Industrialización Comercial y Desarrollo

Ed. Penelope

México, D. F. 1984

Lic. Héctor Hernández Cervantes

Programa para el desarrollo Integral

de la Industria Mediana y Pequeña.

SECOFI. 84

Informe Anual del Banco de México 1984

Revista Pequeña y Mediana Industria 85 y 86

Folleto de InverMéxico

Casa de Bolsa 86

Estudio Canacindra 84/85

Estadísticas X Censo Industrial

S.P.P. 75

ANEXO # 1

1. Abastecedora de Productos Automotrices.
Pozo Brasil No. 30
México, D.F.
2. Areroquip Mexicana S.A.
Antiguo Camino de San Lorenzo S/N
México, D.F.
3. AIHSA, S.A.
Guillermo Barroso No. 12
Tlanepantla, Edo. de México.
4. B Azteca, S.A.
Ozumba No. 14
México, D.F.
5. Arochi - Lochet, S.A. de C.V.
Postes No. 239
México, D.F.
6. Artefactos de Hule México, S.A.
Lago Mask No. 160
México, D.F.
7. Artículos y Artefactos de Hule, S.A.
Venustiano Carranza Mz. 176 Lt. 17
Iztapalapa Edo. de México.
8. Betz Hemmer, S.A.
Blvd. M. Avila Camacho No. 555
Naucalpan Edo. de México.
9. Cañuelas Especiales, S.A.
Durango No. 5
Sta. Clara Edo. de México.

10. Jerco S.A.
Cda. Romulo O'Farril
México, D.F.
11. Cítla, S.A.
Prol. San Juan No. 785
México, D.F.
12. La Universal
Av. Sur 16 No. 101
México, D.F.
13. Cía. Hulera Halcón, S.A.
Lago Ginebra No. 56
México, D.F.
14. Cía Hulera Hércules, S.A.
Lago Lagoda No. 237
México, D.F.
15. Cía. Hulera la Corona, S.A.
Calz. Tuyenhualco No. 128
México, D.F.
16. Cía. Hulera Omega, S.A.
Marina Nacional No. 135
México, D.F.
17. Cía. Hulera Río Tes. S.A.
Calle San Juan de Aragón No. 792
México, D.F.
18. Cía Hulera Tepeyac, S.A.
Hynry Ford. No. 25
Tlanepantla Edo. de México.

19. Auto Hules Marina
Marina Nacional 237
México, D.F.
20. Componentes Industriales de Hule, S.A.
Lago Argentina No. 21
México, D.F.
21. Crumex, S.A.
Calle San Juan de Aragón No. 391
México, D.F.
22. Derivados de Hule, S.A.
Cerrada Morelos No. 42
Xocogohualco Tlanepantla, Edo. de México.
23. Cía Hulera El Faro, S.A.
Laguna Mayran 166
México, D.F.
24. Elastomero de Calidad, S.A.
Av. del Trabajo No. 7
Tlanepantla, Edo. de México.
25. Elastomeros Extruidos, S.A.
Isidro Fabila No. 20-A
Naucalpan Edo. de México.
26. Elastomeros Flacón, S.A.
Heliotropo No. 145
México, D.F.
27. Elastomeros y Empaquetadoras Industriales Halcon, S.A.
Av. Hidalgo No. 109
México, D.F.

28. Elastotec, S.A.
Calle 5 No. 5
Naucalpan, Edo. de México.
29. Empaquetaduras GH, S.A.
Calz. Ermita Ixtapalapa No. 3365-B
México, D.F.
30. Escal-Mex, S.A.
Lago Ladoga No. 210
México, D.F.
31. Especialidades en Elastomeros, S.A.
5 de Mayo No. 28
Naucalpan, Edo. de México.
32. Eternolitas, S.A.
Centenario 1097
México, D.F.
33. Gelum Scorp, S.A.
Hidalgo No. 29-C
Naucalpan. Edo. de México,
34. Gregorio Romero
José Manuel Altamirano S/N
Cd. Azteca, Edo. de México.
35. Hule Artefactos, S.A.
Pozo Pedregal No. 170
México, D.F.
36. Hule Industrial, S.A.
Av. Industrial No. 8
Cerro Gordo, Edo. de México.

37. Hulera Joyma, S.A.
Poniente 48 No. 3371
México, D.F.
38. Hules Banda, S.A.
Av. de la Luz No. 80
Cuautitlán Izcalí, Edo. de México
39. Hules Universales, S.A.
Ostión No. 64
México, D.F.
40. Hules y Derivados Continental, S.A.
Guillermo Barroso 26-A
Tlanepantla, Edo. de México.
41. Hules y Formas Especiales, S.A.
Mar Caspio No. 10
México, D.F.
42. Hulva, S.A.
Calle Central No. 135
Xalostoc, Edo. de México
43. Hules el super 7
José T. cuellar 4
México, D.F.
44. Industrial de Elastomeros, S.A.
Pascual Ortiz Rubio No. 13
México, D.F.
45. Industrial Automotrices RC, S.A.
Canela No. 350
México, D.F.

46. Industrial de Hule Galdo, S.A.
Miguel Angel de Quevedo 1209
México, D.F.
47. Industrial Virrey, S.A.
Cumbres de Acultrigo No. 210
Tlanepantla, Edo. de México
48. Ingeniería en Elastómeros, S.A.
San Fco. Cautlapan No. 13-A
Edo. de México.
49. Klinton, S.A.
Km. 9.5 Carretera Teoloyucan-Huehuetoca
Teoloyucan, Edo. de México.
50. Legar, S.A.
Calle 10 No. 137
México, D.F.
51. Mangueras Mexicanas, S.A.
Carr. Tlanepantla-Cuautitlán No. 1100
Tultitlán, Edo. de México.
52. Manufacturas Especiales Naucalpan, S.A.
Gral. Agustín Millán 13
Naucalpan, Edo. de México.
53. Manufacturas Metálicas Linan, S.A.
Calz. San Esteban Poniente No. 47
Naucalpan, Edo. de México
54. Manufacturas e Inversionistas, S.A.
Calle 3 No. 27
Naucalpan, Edo. de México.

55. Máquilas Industriales de México, S.A.
Rovirisa No. 29
Naucalpan, Edo. de México.
56. Maurca, S.A.
Av. Aquiles Serdán 108
México, D.F.
57. Namex, S.A.
Av. 16 de Septiembre No. 374
México, D.F.
58. Neofact de México, S.A.
Calle de la Siembra No. 1
México, D.F.
59. N R de México, S.A.
Acalotenco No. 93
México, D.F.
60. Parker Seal de México, S.A.
Río Lerma 221
Tlanepantla, Edo. de México.
61. Partes y Empaquetaduras Celmex, S.A.
Lago Guija No. 72
Netzahualcoyotl, Edo. de México.
62. PBH en Trebol, S.A.
Calle Arpinos No. 49
México, D.F.
63. Perfiles y Empaques de Hule, S.A.
Camino a Nextengo No. 557
México, D.F.

64. Pharma Tap Y/O West Rubber, S.A.
Nueva Santo Domingo No. 139
México, D.F.
65. Productos Especializados de Hule, S.A.
Primavera No. 25
Naucalpan, Edo. de México.
66. Productos Galex, S.A.
Cuahtémoc No. 142-B Pte.
San Pedro Xalostoc, Edo. de México.
67. Prolatex, S.A.
Águiles S/N
San Pedro Atzumba, Edo. de México.
68. Reigo, S.A.
Abasolo No. 4
Naucalpan, Edo. de México.
69. Rodahule, S.A.
Arpinos No. 51
México, D.F.
70. Rolin Steere, S.A.
Carretera México Queretaro 3067
Tlanepantla, Edo. de México
71. Schrader Scomez Automotriz, S.A.
Calle 6 No. 143
México, D.F.
72. Taller de Transformación de Artículos de Hule, S.A.
Gral. Lázaro Cárdenas, Mz. 180 Lote 1475
México, D.F.

73. Técnica Europea Industrial, S.A.
Cafetal No. 502
México, D.F.
74. Técnica Hulera Igar, S.A.
Laguna de Términos No. 49
México, D.F.
75. TF Victor, S.A.
Calle 4 No. 22
Naucalpan, Edo. de México.
76. Vulcanizadora Everest, S.A.
Fortino Rocha No. 1
Tlanepantla, Edo. de México
77. Cromios, S.A.
Tenayuca No. 30
Tlanepantla, Edo. de México.
78. Garlock de México, S.A.
Poniente 116 No. 571
México, D.F.
79. Crumex, S.A.
Calz. San Juan de Aragon No. 391
México, D.F.
80. Artículos de Hule Victoria, S.A.
Calle Quince o 21
México, D.F.
81. Hule Artefactos S.A.
Pozo Pedregal No. 174
México, D.F.

82. Dytsa, S.A.
Centeno No. 473-2
México, D.F.
83. Elaboración de Accesorios de Hule, S.A.
Lago Xochimilco No. 47
México, D.F.
84. Frenos Lusac, S.A.
Canela No. 379
México, D.F.
85. Garfias Jesús.
Cerrada Alamito No. 20
México, D.F.
86. Hulera Mors, S.A.
Carretera México Xochimilco No. 5768
México, D.F.
87. Internacional, S.A.
Venustiano Carranza No. 9
Naucalpan, Edo. de México.
88. Productos Camsa, S.A.
Laminadores 285
México, D.F.
89. Industrial León, S.A.
Nallón No. 3
Naucalpan, Edo. de México.
90. Manufacturera Ave, S.A.
Av. Año de Juárez No. 85
México, D.F.

91. Mateba, S.A.
Poniente 152 No. 935
México, D.F.
92. Manufacturera Gayol, S.A.
Calz. San Lorenzo No. 189
México, D.F.
93. Nacional de Hule Nova, S.A.
Av. Jardín No. 375
México, D.F.
94. Nicolas Kahuam
Nubia No. 175
México, D.F.
95. Pily Artículos de Hule, S.A.
Santa Gestrudis No. 2
México, D.F.
96. Productos de Hule Nacional, S.A.
Inglaterra No. 12
México, D.F.
97. Productos de Hule Industrial y Automotriz, S.A.
Lago Hielmar No. 6
México, D.F.
98. Productos Bagner, S.A.
Sarto No. 25
México, D.F.

ANEXO # 2

GLOSARIO DE ABREVIATURAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION:

IMP:	Industrias Medianas y Pequeñas.
FOGAIN:	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña.
PAI:	Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña.
FOMIN:	Fondo Nacional de Fomento Industrial.
FIDEIN:	Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.
FONEP:	Fondo Nacional de Estudios y Proyectos
INFOTEC:	Fondo de Información y Documentación para la Industria.
CONACYT:	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
SHCP:	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SPP:	Secretaría de Programación y Presupuesto.
SCFI:	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
PIRE:	Programa Inmediato de Reordenación Económica.
NAFINSA:	Nacional Financiera.
CAMP:	Centro de Abastecimiento de Materias Primas.

ANEXO # 3

BREVIARIO DE NOTAS DE PAGINA:

- REF. (1) Cifras y Porcentajes del X Censo Industrial 1975.
México, D. F. S.P.P.
- (2) Koontz - O'Donnell, "Cursos de Administración Moderna"
- (3) Bernard Chester, "The Funciones of the Executive"
- (4) Koontz O'Donnell "Cursos de Administración Moderna"
- (5) Idem
- (6) Idem
- (7) Idem
- (8) Idem
- (9) Cervantes Hernández Héctor "Programa para el Desarrollo
Integral de la Industria Mediana y Pequeña
- REF. (10) Características generales de la IMP del programa para el
desarrollo integral de la IMP editado por SECOFI 1984 y
de la Revista Industrialización Comercio y Desarrollo.
Editorial Penelope 1984.
- REF. (11) Antecedentes del Desarrollo de la IMP extraídos de los es-
tudios de Canacindra 84 /85
- REF. (12) Funciones del CAMP extraídas de la revista Pequeña y Me-
diana Industria Sept. 1985
- (13) L.A.E. Moreno Fernández Joaquín
"Las Finanzas en la Empresa"