



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**“COMO IMPULSAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
INDUSTRIA MEXICANA PARA LOGRAR SU
COMPETITIVIDAD”**

T E S I S

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

LAURA SERNA LOPEZ

ASESOR: L. A. IGNACIO RIVERA CRUZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

**COMO IMPULSAR A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MEXICANA
PARA LOGRAR SU COMPETITIVIDAD**

INDICE

| | |
|--|------------|
| OBJETIVO | 2 |
| INTRODUCCION | 3 |
| CAPITULO I. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MEXICANA | |
| I.1 Antecedentes históricos | 6 |
| I.2 Definición | 10 |
| I.3 Función e importancia | 31 |
| I.4 Principales problemas que enfrenta actualmente | 37 |
| CAPITULO II. FINANCIAMIENTO | |
| II.1 Financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana empresa | 48 |
| II.2 Bancos | 51 |
| II.3 Bolsa Mexicana de Valores | 54 |
| II.4 Organizaciones Auxiliares de Crédito | 62 |
| CAPITULO III. TECNOLOGIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | |
| III.1 Aspectos sobresalientes que afectan el desarrollo científico y tecnológico en México | 66 |
| III.2 Perspectivas de desarrollo tecnológico | 69 |
| III.3 Antecedentes de la Calidad | 74 |
| III.4 Calidad y Productividad en la empresa | 80 |
| CAPITULO IV. PROMOCION, Distribución y Precio | 94 |
| IV.1 Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Industria | 98 |
| IV.2 Promoción del asociacionismo | 100 |
| IV.3 Promoción de los productos de la Micro, Pequeña y Mediana industria | 102 |
| IV.4 Distribución y Precio | 107 |
| CONCLUSIONES. | 116 |
| BIBLIOGRAFIA | 119 |
| GLOSARIO | 122 |

OBJETIVO DEL TRABAJO

- Establecer los principales factores que influyen para que la Micro, Pequeña y Mediana Industria del país pueda modernizarse, ofrecer productos con calidad y competir a nivel nacional e internacional.

La planta productiva mexicana está constituida principalmente por la Micro, Pequeña y Mediana industria, caracterizada por su deficiente administración, tecnología, calidad, productividad, medidas de seguridad e higiene y promoción. Además por su escaso capital y mano de obra calificada, es urgente participar en su transformación. Los empresarios deben tener una actitud abierta al cambio que les permita asimilar todo lo que les pueda servir para mejorar su negocio, administrar con eficiencia, mantener la filosofía de calidad en toda la organización para impulsar la productividad, aprovechar al máximo la capacidad instalada, establecer tecnología adecuada, formar personal calificado, tener el proceso productivo conveniente, propiciar buena comunicación a todos los niveles de la organización y ampliar permanentemente su conocimiento del mercado actual y potencial. Todas estas acciones influyen para que la empresa vaya adquiriendo la capacidad para ofrecer productos con *oportunidad, mejores diseños, calidad y buen precio* con el fin de lograr su competitividad.

HIPOTESIS:

Si logramos establecer los factores que influyen para que la micro, pequeña y mediana industria del país se modernice, entonces apoyaremos a desarrollar la empresa mexicana haciéndola más eficiente, eficaz y competitiva.

INTRODUCCION

Estamos viviendo una época caracterizada por una fuerte competencia y adelantos científicos y tecnológicos que influyen para que se elaboren mejores productos a menor costo, esto ocasiona que los países se unan para formar bloques económicos internacionales más competitivos. México para introducirse a la globalización económica está negociando un Tratado comercial con Estados Unidos y Canadá, se reconoce que nuestras empresas no están preparadas para enfrentar estos mercados, principalmente el sector productivo que está constituido por un alto número de micro, pequeñas y medianas industrias que presentan atraso y escases originados por la crisis económica que en los últimos años ha predominado y ha detenido su desarrollo.

En este trabajo se enfatizan los factores que deben ser atendidos con prioridad para participar en el mejoramiento de este subsector.

ORGANIZACION DEL DOCUMENTO

En el capítulo I *se tienen los principales períodos en la historia* que muestran la evolución económica y su repercusión en la industria nacional. Las pequeñas industrias han presentado deficiencias relacionadas con la situación económica, política y social del país.

Se identifica un período de alrededor de cuarenta años en que había una economía cerrada al mercado extranjero, los industriales no se veían obligados a estar actualizando su planta de producción porque sus productos competían a nivel local, regional o nacional y no había riesgo de que fueran reemplazados por otros productos extranjeros. Marca un gran cambio la apertura comercial en 1986, los empresarios se ven obligados a competir no sólo a nivel nacional sino también internacional.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, define a las **Micro, Pequeñas y Medianas** empresas en base al número de empleados y al importe total de sus ventas anuales. Cada negocio tiene características propias en cuanto a desarrollo, personal, compras, producción, capital, ubicación, mercado, administración, estructura y control.

Este estrato muestra adaptabilidad ante los cambios. Podemos comprobarlo con su participación en establecimientos totales que en 1982 fue de 98% y para 1990 de 97.8%. Estas industrias se encuentran concentradas en el Distrito Federal, Estado de México, Puebla, Jalisco, Veracruz, Michoacán, Guanajuato y Nuevo León. Tienen gran importancia económica y social.

El capítulo II, *habla de la necesidad de que el financiamiento este al alcance de los micro, pequeños y medianos negocios* porque en todo proceso de modernización es determinante. Se requiere del apoyo de las instituciones financieras que ofrezcan crédito con tasas de interés preferenciales, garantías alcanzables y tramitación rápida.

El Sistema Financiero Mexicano esta integrado por Bancos, Casas de Bolsa y Organizaciones Auxiliares de Crédito. Nacional Financiera está llevando a cabo programas de financiamiento que permitan a los pequeños empresarios mayor acceso a los créditos. Aún los pequeños industriales se encuentran lejos de las operaciones bursátiles por su bajo capital, mala administración, falta de estudios de mercado, técnicos y financieros, así como elaboración de proyectos viables de inversión. Al respecto, Nacional Financiera ha promovido la participación de Uniones de crédito, arrendadoras y empresas de factoraje para apoyar a este subsector.

El capítulo III, *menciona la tecnología, calidad y productividad* que repercute directamente en el éxito o fracaso de la producción.

Respecto a la *tecnología*, la mayoría de las industrias del país operan con tecnología obsoleta tratando de aprovecharla al máximo, porque cambiarla les resulta costoso, generalmente es importada porque aún no somos creadores de tecnología propia.

En nuestro país detienen el desarrollo científico y tecnológico principalmente:

- la mínima inversión pública y privada
- Reducida formación de recursos humanos en áreas de investigación
- No existe una vinculación entre la industria, las Universidades y Centros de desarrollo tecnológico
- Falta un banco de datos que proporcione información a las pequeñas industrias.

Muchos productos mexicanos se caracterizan por su mala *calidad*, es tiempo de que los empresarios conozcan los beneficios de implantar calidad en sus negocios y estudien la forma de aplicarla. Las organizaciones públicas y privadas deben de apoyar la difusión y establecimiento de la calidad dentro de las industrias (Secofi, Crosby, Concamin, Fundación Mexicana para la Calidad Total, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, entre otras).

La calidad debe extenderse a toda la organización desde que se adquieren los insumos para la producción hasta que se entrega el producto al comprador, implica una actitud de mejoramiento continuo que prevalezca en cada trabajador; el control de calidad permite que se detecten errores a tiempo y se vayan corrigiendo para que resulte un producto de calidad.

La *productividad* de las Micro, Pequeñas y Medianas industrias ha sido baja. Con una administración eficiente de los factores y recursos del negocio se tienen bases para producir un mayor volumen de productos con calidad

El capítulo IV, *habla de la importancia de las relaciones públicas con clientes, proveedores, intermediarios y las demás personas físicas y morales que influyen en el desarrollo de la empresa.* Principalmente porque permiten difundir una imagen satisfactoria hacia la industria.

La asociación proporciona ventajas a sus integrantes, porque es una forma de realizar operaciones en equipo y así pueden conseguir mejores alternativas de negociación en cuanto a precios, plazos, tasas de interés, etc.

En México se necesita un sistema informativo que dé a conocer los bienes que elabora cada uno de los negocios, propiciando un acercamiento empresarial beneficioso para el aparato productivo. Los gerentes podrían obtener datos actualizados y acertados de las empresas de su interés como por citar productos elaborados, ubicación, crédito, descuentos sobre volumen de compra, etc.

CAPITULO I

CAPITULO I. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MEXICANA

I.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Durante la colonia, México era rico en metales preciosos y productos agrícolas, la industria de transformación no estaba desarrollada y la manufactura era muy reducida; destacaban las actividades de comercio, minería y taller artesanal. El comercio estaba monopolizado por España y se establecían altas tarifas arancelarias.

En el período de Independencia hubo un estancamiento económico principalmente por la disminución de la agricultura y la minería. México se vió obligado a solicitar inversiones extranjeras y formar un banco de crédito que proporcionara financiamiento para el desarrollo industrial, sin embargo a finales del siglo XIX la industria no había logrado crecer, sólo predominaba la manufactura.

Después de la Independencia nuestro país tenía una economía atrasada, dependiente y endeudada. En la temporada de Porfirio Díaz, se observó un desarrollo estable por medio del aumento de la producción agrícola, disminución de la actividad artesanal y mayor exportación e importación de bienes de producción.

Esto fue posible primordialmente por la entrada de capital extranjero motivado por la política de inversión que estableció el gobierno, entró dinero de Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania. Se asignaron recursos a la agricultura, bancos, electricidad, ferrocarriles, minería, metalurgia y petróleo. Por lo que la mayoría de las organizaciones estaban controladas e influenciadas por extranjeros.

La inversión mexicana se dirigió a la manufactura por el crecimiento de la demanda. El gobierno apoyó el mercado interno, permitiéndose así la formación de grupos de empresarios mexicanos, logrando un aumento económico desequilibrado, ya que las actividades y servicios de exportación eran altas y las actividades industriales muy bajas.

En la revolución mexicana, la economía descendió y el país se encontró en condiciones perjudiciales que detuvieron su avance óptimo, había menos actividades artesanales, surgió la división del trabajo y se elaboraban mayores volúmenes de producción por el uso de máquinas.

De 1921 a 1940 se ocasionó un estancamiento en la economía, motivado por la depresión de 1929 de Estados Unidos, los problemas entre el gobierno y los inversionistas extranjeros y por el reparto de tierras llevado a cabo por el gobierno del General Cárdenas. En este período para mejorar la actividad económica surge el Banco de México, Banco de Crédito Agrícola, Banco de Crédito Ejidal, Banco de Comercio Exterior y Nacional Financiera.

En la década de 1940 a 1950 después de la Segunda Guerra Mundial, se abrió un mercado de consumo con Estados Unidos que por su gran demanda, requirió materia prima, productos terminados y mano de obra mexicana, esto propició mayor actividad industrial considerando la sustitución de importaciones. Se formaron compañías productoras pequeñas con baja productividad y tecnología, características originadas por el proteccionismo hacia la competencia externa.

Se reconoce la importancia de la Micro, Pequeña y Mediana industria para la Economía, por lo que se formaron varias instituciones que apoyaron el desarrollo de éstas.

Se nacionaliza el petróleo, los ferrocarriles y la energía eléctrica, ocasionando una readaptación industrial porque la reacción de Estados Unidos al tener restringido principalmente el mercado del petróleo mexicano, fue establecer un bloqueo económico en el que ya no permitía la entrada a nuestro país de sus productos, ante estas circunstancias la industria nacional tuvo que elaborar y/o conseguir por otro lado lo que necesitaba.

Se dirigen inversiones del sector público y privado, se tiene una política de desarrollo estabilizador que consistió en:

- Otorgar créditos a la manufactura bajo una serie de requisitos que limitaban su otorgamiento e inversión pública para obras de infraestructura para beneficio de dicho sector. De los préstamos adquiridos del extranjero se destinaron aproximadamente el 50% a la industria.
- Establecimiento de la política de promoción industrial para liberarse del impuesto de importación, de ingresos mercantiles, sobre la renta y exportación; por un lapso hasta de 10 años, esto facilitó la importación de maquinaria con bajas tasas arancelarias.

- Se otorgaron subsidios en los precios de bienes por parte del sector público, que fue de gran ventaja para la industria.
- Se siguió la política de sustitución de importaciones que las limitaba para que los mexicanos tuvieran oportunidad de producir los bienes que se necesitaban, aún a los costos más altos, con esto se buscó equilibrar la Balanza de Pagos y respaldar el desarrollo de la industria nacional, pero los resultados fueron contrarios ya que las empresas no tenían los insumos necesarios; también existía una limitada demanda de sus productos ocasionada por los bajos ingresos de la población.
- El control del gasto público y la estabilidad del tipo de cambio real contribuyeron a mantener un equilibrio entre 1960 y 1972.

En 1966 surgió *la crisis de la agricultura* que hasta ahora no se ha podido superar, que entre otros problemas llevó a la crisis económica, debido a que se tuvo que importar bienes de consumo.

A finales de los años 60, la inversión pública fortaleció a la industria del petróleo, electricidad, siderúrgica, fertilizantes y la producción de bienes básicos.

Para los años 70 *México era autosuficiente en productos comestibles, petroleros y bienes de consumo*. Sin embargo ya sobresalía una alta desintegración del aparato productivo y muy baja competencia internacional, tomando en cuenta esto, se decidió por una política de profundización industrial considerando la sustitución de importaciones, pero como no se estableció tecnología actualizada, se solicitaron cada vez más productos del extranjero conduciéndonos a la crisis de los 80. La política industrial de esta época no incluía a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, que como resultado hizo que disminuyera su intervención en apoyo a la economía nacional.

Con la situación que predominaba se determinó una nueva política económica que reorientara a la industria. Se implantó la promoción de exportaciones, que consistió en disminuir la demanda interna para tener más ofertas de productos para exportar.

Se publica el primer Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1978-1982.

En el gobierno de 1976 a 1982 se crea el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña Empresa, para proporcionar un apoyo más formal a dichas organizaciones, pero con los problemas que continuaban en la economía no se realizó totalmente el propósito de ayuda para impulsar a la pequeña y mediana organización.

Durante 1982 y 1988 se constituye el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, para mejorar la eficiencia de la industria, por medio de buena estructura y sistemas operativos. También para participar en su desarrollo proporcionando la asistencia y financiamiento necesarios.

En 1986 México ingresa al GATT (Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y de Comercio), que tiene como propósito "promover el comercio internacional, establecer normas de carácter general que rijan los intercambios y proveer mecanismos para la solución de diferencias".[1]

En 1987 se inicia el Programa del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PEECE), que tenía el objetivo de disminuir la inflación que imperaba. Las acciones principales de este programa fueron el saneamiento de las finanzas públicas, fijación del tipo de cambio, la restricción crediticia, la apertura comercial y la concertación social.

Para 1988 la producción aumentó, esencialmente la manufacturera, se incrementó la inversión privada y los insumos de importación eran baratos. El crecimiento de la actividad económica fue diferente en cada zona del país, con mayor fuerza en el Norte y lugares turísticos, como resultado del avance de la manufactura y la maquila. En este mismo año se establece la Ley para fomento de la Microindustria, consistía en simplificar los procedimientos administrativos para la creación de microindustrias y dar estímulos económicos.

En 1989 el comercio exterior es importante para México, la apertura comercial y la desregulación permitieron mejoras en la producción y las condiciones propicias para la entrada de capitales extranjeros.

1990 fue un año en el que todos *los sectores económicos tuvieron aumentos*. Se originó otra etapa del *Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico*, con el cual se han dado cambios positivos de privatización de la banca comercial, acercamiento al libre comercio, privatización de empresas públicas y mayor acceso a la inversión extranjera.

Para 1991 se registró un avance productivo por las inversiones privadas y públicas y la exportación de manufacturas. Las importaciones de bienes de capital y de insumos aumentaron. Surge el *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994* en el que se establecen políticas de apoyo para la subcontratación, creación de Uniones de Crédito, Desarrollo Tecnológico Estatal y promoción a la agrupación a través de Sociedades Limitadas de Interés Público.

En 1992 *siguen aumentando las importaciones de bienes de capital y las exportaciones manufactureras*. El país está en momentos de grandes cambios, principalmente por su probable participación en el *Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá*.

Para esta década de los noventa los lazos comerciales entre naciones a través de tratados ha generado una globalización económica, llevando consigo el desarrollo de los países que intervienen. Desde 1991 México firmó un **acuerdo marco** con la Comunidad Europea y también acuerdos bilaterales con Suiza, Italia y Francia; en América Latina también se estableció un acuerdo con Chile y se están realizando negociaciones con Venezuela y Colombia.

1.2 DEFINICION

EMPRESA

Una empresa desde nuestro punto de vista, es una organización que está constituida por un conjunto de personas que se interrelacionan para realizar una serie de actividades auxiliándose de materiales, herramientas, maquinaria, dinero y todos los recursos que le sirvan con el fin de lograr un objetivo en común.

Las empresas están constituidas principalmente por **bienes materiales, recursos humanos y sistemas**.

BIENES MATERIALES

EDIFICIOS

Son estructuras contruidas para usarlas como centros de trabajo en el que acude el personal de una empresa a realizar las diferentes tareas que complementan las operaciones de la organización. Entre más pequeño sea un negocio cuenta con menos propiedades, es común que la microindustria tenga un taller familiar en su casa, debido a que la pequeña industria necesita un lugar más grande porque maneja más operaciones, compra o renta un local para establecer ahí su empresa, mientras que la mediana industria tiene que conseguir dos o más centros de trabajo por su tamaño y volúmen de actividades.

INSTALACIONES

Todos los cables, tuberías y demás canalizaciones que necesitan colocarse para la realización de la función productiva como instalación eléctrica, hidráulica, sanitaria, de gas, ventilación, cables de antena, comunicación, sistemas y demás instalaciones de carácter especial para cada tipo de industria.

MAQUINARIA Y EQUIPO

Las máquinas que se utilizan en la empresa para multiplicar la capacidad productiva del trabajo. Existen máquinas simples como palancas, poleas, tornos, cuñas y plano inclinado y las complejas que utilizan energía para producir trabajo, mover cargas, labrar materiales, fabricar productos o hacer cálculos.

HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS DE TRABAJO

Herramientas auxiliares que sirven para efectuar el trabajo manualmente como: brocas, cepillos, fresas, sierras, cizallas, martillos, pinzas, tornos, rectificadoras, etc.

MATERIAS PRIMAS

Los materiales que más se necesitan para la producción, pueden ser requeridos en su estado natural para ser industrializados como por citar el hierro, la madera, metales, y los minerales, así como bienes que ya han pasado por un proceso de transformación.

Los materiales auxiliares son todos los que no entran directamente en la producción y no forman parte del producto, entre los cuales están los lubricantes, combustibles, etc.

LOS PRODUCTOS TERMINADOS

Todos los que han completado el proceso de producción y están listos para ser vendidos, se guardan en el almacén mientras no son adquiridos por los consumidores.

RECURSOS ECONOMICOS

Se componen del dinero en efectivo que circula para pagos inmediatos y por todo el capital representado en valores, acciones y operaciones.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son el elemento más importante que hace funcionar una organización, ya que de su capacidad, habilidad y conocimientos depende el rumbo de un negocio.

Entre las características más significativas encontramos:

- Un trabajador presta sus servicios en primer lugar para percibir un salario que asegure una fuente de ingreso económico, pero también toma en cuenta que los objetivos de la empresa se relacionen con sus objetivos personales, si no coinciden no surgen beneficios para ninguna de las partes.

- Para que el ser humano ponga el máximo esfuerzo en la realización del trabajo, tienen que ser satisfechas sus necesidades, el empresario contribuye a este fin al establecer una administración eficiente de recursos humanos que contemple y coordine prestaciones económicas y médicas, promociones y transferencias, motivación, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene industrial, relaciones industriales, análisis de puestos, valuación de puestos y calificación de méritos.

En la teoría del *Dr. Abraham Maslow* se observa la escala de necesidades que plantea y orienta a la organización para satisfacer a los miembros de la empresa:

HIGIENICAS

1 FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS. Son las básicas para vivir y comprenden alimento, agua, vestido, habitación. En México los salarios son bajos por lo tanto la alimentación es deficiente y más en la clase obrera, para poder comprar zapatos o vestido tienen que ahorrar por largos meses y privarse de otras cosas; hay familias que viven con parientes o conocidos porque no cuentan con casa propia, las rentas son altas y comprar una casa esta fuera de sus posibilidades.

2 SEGURIDAD. Todas las personas buscan asegurar su futuro económico y personal, es una de sus preocupaciones, contar con un trabajo estable que le proporcione lo necesario para sostener a su familia y mantenerse libre de peligros físicos.

SOCIALES

3 AFILIACION O ACEPTACION. Los individuos como seres sociales requieren identificarse, aceptarse y pertenecer a un grupo, no pueden vivir aislados sin convivir e interrelacionarse con los demás.

4 DE ESTIMA. Todos los seres humanos requieren sentirse apreciados y estimados, contar con una posición, imagen, darse a conocer por sus cualidades. Considero que después de un sueldo justo el empleado quiere desarrollar sus tareas en un ambiente de compañerismo, de cooperación y de buen trato.

5 AUTOREALIZACION. Los trabajadores prestan sus servicios para obtener a cambio el logro de sus propósitos personales.

CLASIFICACION Y FUNCIONES GENERALES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

De acuerdo a las funciones que les corresponde desempeñar dentro de su empresa se clasifican en:

Obreros

Es el *personal que realiza actividades de producción en forma manual*, entre los cuales se distinguen los calificados porque tienen una especialización en una operación del proceso productivo obtenida por su experiencia y capacitación, los no calificados llevan a cabo labores de rutina.

Empleados

Realizan trabajos de oficina dirigidos a tareas administrativas, los calificados tienen habilidad para hacer estadísticas, informes, formatos; es decir han adquirido conocimientos técnicos o comerciales y a los no calificados se les asignan actividades comunes y simples de escritorio como archivar, sacar copias, entregar documentación, contestar teléfonos, etc.

Supervisores

El supervisor tiene a su cargo un grupo de trabajadores, *toma la responsabilidad de vigilar que se cumpla con el trabajo en base a los planes determinados*, asesora a sus subordinados, junto con sus trabajadores buscan soluciones a problemas de trabajo; es una función basada en su criterio, la actitud de cooperación de sus subordinados y coordinación con los otros jefes. A un supervisor se le debe impartir capacitación técnica, administrativa y de relaciones humanas.

La labor del supervisor es importante porque está al pendiente de que las cosas se efectúen, sirve de enlace entre los niveles inferiores y superiores de jerarquización porque hace llegar información de interés a sus trabajadores proveniente de los altos ejecutivos y por otra parte comunica a la dirección inquietudes, sugerencias, dudas, problemas y reportes de los obreros o empleados.

Por la autoridad que manifiestan para mandar y controlar a las personas que están bajo su liderazgo, se distinguen tres tipos de supervisores:

- **AUTOCRATA.** Es el que maneja a la gente demostrándoles afecto, con el fin de que hagan las cosas como él quiere.
- **INDIFERENTE.** Es el que no atiende sus responsabilidades, trata de dejar su trabajo a otras personas, es decir delegan tareas.
- **DEMOCRATA.** Se caracteriza porque proporciona a sus subordinados lo que necesitan y deja que cada uno cumpla con sus propias obligaciones y se responsabilice de sus acciones.

Técnicos

En base a sus conocimientos técnicos, están encargados de diseñar productos, procesos, sistemas, métodos, controles y todo lo que pertenece a su especialidad.

Asesores/ profesionales

Dan asesoría para dirigir las operaciones y movimientos en la organización, intervienen en funciones administrativas.

Empresario/ dueño/ director

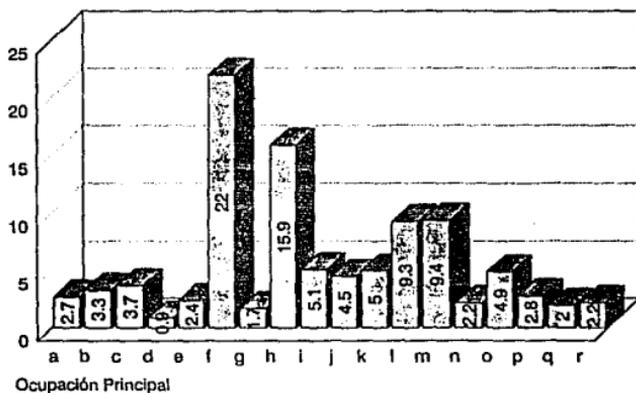
Fijan objetivos, planes, controles y políticas; revisan, analizan y toman decisiones. Se mantienen informados de los movimientos y cambios originados en la empresa. Su función principal en una industria es la eficiente administración de los medios de producción para lograr mejores utilidades.

Las características que se deben tomar en cuenta para realizar una función empresarial más eficaz son:

- Aceptar riesgos, un empresario dinámico estudia las ventajas y desventajas de una decisión importante para la empresa y si encuentra posibilidades de éxito prepara su ejecución y emprende el nuevo negocio.

- Ser creativo e innovador; es representativo introducir mejoras en la organización, no puede permanecer sin cambios porque va quedando rezagado.
- Saber decidir con tiempo y asertividad, una buena decisión tomada es resultado de la experiencia, habilidad, conocimientos y actitud emprendedora de una persona.
- El delegar autoridad y responsabilidad para hacer que los jefes de cada nivel contribuyan a controlar las funciones que se desarrollan en la organización, permiten al empresario atender los asuntos más delicados y dedicarse a una administración profesional y a una correcta toma de decisiones.
- Lograr la máxima capacidad y colaboración de los recursos humanos en el desarrollo de la empresa. Es muy importante hacer que el personal se sienta bien dentro de la organización para que ponga su mayor esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones, la forma de motivarlos y dirigirlos ocasiona reacciones que repercuten en su rendimiento.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION OCUPADA POR OCUPACION PRINCIPAL DE 1990



CENSO ECONOMICO 1989 (INEGI)

- a. Profesionales
- b. Técnicos
- c. Trabajadores de la educación
- d. Trabajadores del arte
- e. Funcionarios y directivos
- f. Trabajadores agropecuarios
- g. Inspectores y supervisores
- h. Artesanos y obreros
- i. Operadores de maquinaria
- j. Ayudantes y similares
- k. Operadores de Transporte
- l. Oficinistas
- m. Comerciantes y dependientes
- n. Trabajadores ambulantes
- o. Trabajadores en servicios Públicos
- p. Trabajadores domésticos
- q. Protección y vigilancia
- r. No especificados

SISTEMA

Un sistema es el conjunto de elementos materiales, técnicos y humanos que interrelacionados influyen en el comportamiento y capacidad de crecimiento de la empresa.

De acuerdo a la precisión que se tiene para conocer su funcionamiento se clasifican en:

- *Determinísticos*, porque se tiene conocimiento del desarrollo que va a seguir
- *Probabilísticos*, porque no se sabe exactamente el comportamiento que va a tener

Una *organización* es un sistema porque existe una relación entre los diversos elementos que la constituyen, y todas las acciones, modificaciones o cambios originados afectan a la misma y al medio ambiente en el que se desenvuelve.

Una *empresa* es un sistema probabilístico porque no se pueden precisar los resultados que tendrán, las actividades realizadas, por ejemplo invertir en un programa de capacitación para aumentar la productividad de los operarios del equipo, no asegura que se va a lograr dicho incremento, también depende de las condiciones físicas de las máquinas, la disponibilidad de los insumos, la técnica utilizada, la capacidad de las instalaciones y la motivación que se les proporcione.

El *sistema de fabricación* está integrado por personas, máquinas y materiales relacionados para producir un bien.

Los recursos humanos efectúan varias actividades para transformar la materia prima por medio del trabajo realizado con herramientas manuales, el manejo de maquinaria automática y tareas que requieren de sus conocimientos estadísticos, técnicas de control, procedimientos, programas y políticas. Cada trabajador tiene definido lo que debe hacer y

como hacerlo de acuerdo a las especificaciones de producción, hay variaciones que cambian el rendimiento esperado del sistema, para detectarlas y corregirlas es adecuado que exista una retroalimentación dentro del sistema y su medio.

Hay sistemas abiertos que tienen contacto con el exterior como las organizaciones que están influenciadas y relacionadas por los aspectos políticos, económicos y sociales del país y sistemas cerrados que limitan la entrada de factores externos con el fin de cuidar su integridad.

SISTEMAS DE PRODUCCION

Los sistemas de producción más usuales son:

1. Producción continua
2. Producción intermitente

Se explican a continuación:

1. Sistema de producción continua

Todo el equipo esta coordinado para que fluya el trabajo en serie y constantemente se repitan las operaciones sin interrumpirse, los productos terminados entran al almacén uno tras otro, hay una programación de los materiales que se adquieren, está generalizado el uso de maquinaria especializada para la elaboración de productos estándar, su costo de producción es bajo, se contratan trabajadores no calificados por lo que el costo de mano de obra es barato.

Se evitan descomposturas, así como todas las situaciones que detengan la fabricación. Cuidan que su demanda no disminuya porque ya tienen un volumen fijo de producción.

2. El sistema de producción intermitente

Se van elaborando los productos en base a los pedidos de los clientes, entran al almacén por lotes, se fabrican diversidad de productos utilizando diferentes equipos o máquinas de propósito general, requieren mano de obra especializada, su costo de producción es elevado, el manejo de materiales es lento porque sigue varias rutas y el volumen elaborado es bajo porque son bienes exclusivos hechos como los quiere el cliente.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican de acuerdo a su *constitución jurídica, estructura político-económica, objetivo, mercado, producción y magnitud.*

CONSTITUCION JURIDICA

Su constitución jurídica esta establecida por la *Ley de Sociedades Mercantiles*. De acuerdo a esta ley se tienen:

Sociedad en nombre Colectivo SNC

Tiene un reducido número de socios comprometidos a responder a sus obligaciones en forma solidaria, subsidiaria e ilimitada.

Solidaria porque el acreedor puede exigir el pago de la deuda a cada uno de ellos, *subsidiaria* significa que primero se procede contra la persona moral antes de obligar a cumplir a los socios e *ilimitada* ya que los socios cubren la deuda con todos sus bienes personales.

Sociedad en Comandita Simple SCS

El capital se divide en relación a la responsabilidad de los socios en comanditado o comanditario, los socios comanditados responden de manera solidaria, subsidiaria e ilimitada a sus obligaciones y los socios comanditarios solo se obligan al pago de sus aportaciones.

Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL

Su capital esta representado por acciones (títulos negociables), sus socios responden por el monto de sus aportaciones, hay un mínimo de capital social determinado por la Ley de Sociedades Mercantiles y se admiten a lo máximo 25 socios.

Sociedad Anónima

Se forma con socios que tienen responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones, se constituye con un mínimo de 5 socios y un mínimo de capital establecido en la Ley de Sociedades Mercantiles.

Sociedad en Comandita por Acciones

Constituida por socios comanditados que responden por el monto de sus acciones, hay un mínimo de 5 socios los cuáles no pueden ceder sus acciones sin el acuerdo de los otros.

Sociedad Cooperativa

Se forma bajo cuatro bases: Libre adhesión, control democrático en el que se reparten los excedentes según las ganancias, en producción donde el trabajo es el elemento principal y consumo se busca obtener bienes y servicios baratos. Se pide un mínimo de 10 socios y tienen los mismos derechos y obligaciones.

ESTRUCTURA POLITICO-ECONOMICA

Considerando esta estructura se tienen:

- **EMPRESAS PUBLICAS.** Son las que tienen capital aportado por el Estado y funcionan igual que una empresa privada
- **EMPRESAS PRIVADAS.** Estan constituidas con capital de particulares
- **EMPRESAS MIXTAS.** Su patrimonio pertenece tanto al Estado como a particulares

OBJETIVO

De acuerdo al propósito de la empresa se tienen los siguientes objetivos:

- **LUCRATIVO.** Son todas las que operan para de obtener ganancias
- **NO LUCRATIVO.** Estan formadas con el fin de participar en el desarrollo social y cultural de un grupo de personas, funcionan sin generar utilidades.

MERCADO

- **MERCADO LOCAL.** Se extiende dentro de una misma comunidad o plaza, municipio o delegación.
- **MERCADO REGIONAL.** Abarca la zona que comprende un Estado de la República Mexicana
- **MERCADO NACIONAL.** Se desarrollan actividades de compra-venta dentro de un país
- **MERCADO INTERNACIONAL.** Es el comercio que se efectúa entre dos o más países.

PRODUCCION

La económica mexicana se sustenta en el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios que lleva a cabo la población del país.



INDUSTRIALES

DE



SERVICIOS

COMERCIALES



ACTIVIDAD INDUSTRIAL

Son empresas dedicadas a la transformación de los productos por medio de procesos productivos, esta actividad económica se divide en *industria primaria*, *transformación intermedia* y *transformación final*. El industrial para fabricar requiere del conocimiento de técnicas para manejar maquinaria, procesos de transformación y habilidad para tener productos con calidad, en gran cantidad, menor costo y para conseguir materia prima más adecuada.

- **INDUSTRIA PRIMARIA.** Se refiere a la extracción de productos naturales que son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, minería, extracción de petróleo, extracción de minerales metálicos y explotación de minerales no metálicos.
- **TRANSFORMACION INTERMEDIA.** Una fábrica compra los productos de la industria primaria en su estado natural y los somete a un proceso de fabricación, se obtiene un producto para consumo intermedio usado en la industria como materia prima, partes y componentes o para consumo final.

Los industriales utilizan diferentes canales de distribución para hacer llegar materia prima, partes o componentes al usuario industrial, según se ilustra a continuación:

Fabricante - Usuario industrial

Para llegar a un acuerdo en la operación de adquisición de materia prima el consumidor acude directamente a la fábrica para negociar las condiciones de compra. Es importante que se efectúe la venta personal cuando se trata de productos especiales para dar información sobre el mismo.

Fabricante - Distribuidor Industrial - Usuario industrial

Las personas físicas o morales se dedican a comprar grandes volúmenes de productos industriales para hacerlos llegar a los consumidores, es ventaja para el industrial tener varios distribuidores para ampliar la comercialización de su producto.

Fabricante - Agente - Distribuidor - Usuario industrial

Es una forma más indirecta de hacer llegar los bienes a los compradores, se utiliza para realizar la venta en lugares muy alejados, principalmente cuando se trata de exportar la mercancía se hace una cadena distributiva.

- **TRANSFORMACION FINAL.** Son las industrias que obtienen productos que representan materia prima o bienes semi manufacturados, es decir que ya han pasado por una transformación y ahora los requieren para la elaboración productos terminados para consumo final.

ACTIVIDAD COMERCIAL

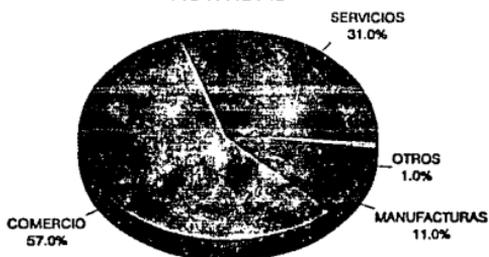
Son negocios que compran a un costo productos terminados o semi terminados para distribuirlos entre los consumidores a un precio de venta. Dentro de esta actividad están los mayoristas que son los que adquieren grandes cantidades de artículos para venderlos a través de los detallistas o directamente a los compradores y también están los minoristas que compran mercancía para hacerla llegar a los consumidores finales por unidad o pieza.

Servicios

Organizaciones dedicadas a proporcionar servicios destinados a satisfacer necesidades de la población. Los servicios son intangibles, resultan de una acción o esfuerzo y se proporcionan directamente por personas o equipos, por eso las empresas dedicadas a esta actividad ponen gran interés en dar una atención profesional a sus clientes y mantener sistemas confiables y eficientes.

En el censo de 1989 se registraron 1'297,247 empresas, dedicándose a la industria 142,697 (11%), al comercio 739,430 (57%), a servicios 402,147 (31%) y otros 12'972 (1%).

UNIDADES ECONOMICAS CENSADAS A NIVEL NACIONAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD



*EXCEPTO FINANCIEROS

CENSO ECONOMICO 1989 (INEGI)

MAGNITUD

Las empresas por su magnitud se dividen en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas

FACTORES

Las organizaciones se desenvuelven en el medio ambiente interno y externo que les rodea y su comportamiento esta relacionado a la influencia que ejercen estos factores sobre la misma.

1. Factores internos
2. Factores externos

A continuación se explican.

1. Factores internos

CLIMA LABORAL. El ser humano es sociable por naturaleza, las relaciones que mantiene con los demás influyen en su personalidad, un trabajador necesita desarrollar sus actividades en un ambiente de armonía, motivación, comunicación y compañerismo. Si se desenvuelve entre conflictos no realizan su labor a gusto, se vuelve distraído, rebelde y apático.

CALIDAD. Un producto de calidad resulta del esfuerzo que realizan los integrantes del negocio porque se aplica un proceso de calidad desde que se conocen las necesidades del cliente hasta que se le entrega el producto, la empresa que ofrece calidad tiene un desarrollo más rápido y mayores posibilidades de ampliar su mercado.

PRODUCTIVIDAD. Para lograr un nivel de eficiencia y competitividad se necesita una coordinación adecuada del personal, de los procesos y de la estructura.

CAPACIDAD FINANCIERA. La industria requiere de grandes inversiones para: maquinaria e instalaciones, mantener existencias de materias primas, gastos de mano de obra y operación, mantenimiento de equipo e instalaciones. Para tener acceso a un financiamiento tiene que poseer garantías que respalden su operación.

PROMOCION. La forma en que se da a conocer el producto entre los consumidores se relaciona con la tendencia de la demanda, el vendedor es una de las personas que colabora a estimular el interés del comprador mediante la información y atención que le proporciona, los medios masivos de comunicación también son importantes para llegar a gran parte de la población.

CAPACIDAD PRODUCTIVA. Los resultados que alcance la fábrica depende de la forma en que responden y son organizados los factores que condicionan la producción, entre los cuáles se destacan la eficiencia de la mano de obra, el funcionamiento, técnica de la maquinaria y los procesos, la calidad de las materias primas y de los materiales auxiliares, la disponibilidad de los recursos económicos, la demanda del mercado, la capacidad instalada y el tipo de administración.

2. Factores externos

TECNOLOGIA. El avance científico y la innovación tecnológica han sido factores importantes en el desarrollo económico y social de los países más fuertes, en México aún falta mucho por hacer en este aspecto, las empresas micro, pequeñas y medianas no han mejorado el equipo y los procedimientos.

POLITICA. Las empresas están reguladas y reciben apoyo de las políticas y los programas establecidos por el Estado.

ECONOMICO. La situación económica del país afecta directamente a las empresas, si el poder adquisitivo disminuye, también la producción y la demanda. La actual política económica esta trabajando en continuar disminuyendo la inflación y mantener un crecimiento.

CULTURAL. Las características de educación, tradición, costumbres, etc. se refieren al potencial humano que tiene un país, la característica básica es falta de personal calificado resultado de una cultura educativa insuficiente.

SOCIAL. Los grupos sociales presentan diferentes características que los hacen diferentes, por lo cual una empresa tiene que hacer un análisis para conocer la aceptación que puede tener un producto, Este estudio se hace principalmente para saber la composición y características del grupo, la edad predominante, la potencialidad económica, tradiciones, hábitos de consumo, costumbres y movilidad.

MICROINDUSTRIA

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial indica que son las que ocupan a lo máximo 15 empleados. Sus ventas anuales no pasan del equivalente a 110 salarios mínimos de la zona metropolitana igual a \$530,000,000 es decir \$N530,000

DESARROLLO

Su propósito es sobrevivir ante los obstáculos que se les van presentando, son establecidas como ayuda de ingreso familiar. Con la gran competencia que impera para entrar a prestar servicios a una empresa, bajos salarios, largas jornadas de trabajo y demás problemas que existen para conseguir un buen empleo, obligan a muchas personas a poner pequeños negocios con dinero que ahorran o les prestan, la mayoría escoge dedicarse al comercio o a la prestación de servicios por ser más práctico y menos complejo.

Cuando deciden dedicarse a fabricar un bien normalmente ya tienen conocimientos de como hacerlo, es común que en su casa instalen el taller para iniciar sus operaciones, la mayoría no arregla sus papeles de apertura porque el trámite implica gastos y pago de impuestos.

Actualmente con la simplificación administrativa se ha logrado avanzar en el trámite de gestión, se han abierto ventanillas distribuidas en toda la república mexicana para facilitar todos los trámites de apertura y funcionamiento de un negocio al llenar un formulario con 25 preguntas y entregarlo en la ventanilla la cual se encarga de efectuar todos los trámites.

Las microindustrias que no ofrecen un bien satisfactorio para su mercado, tienden a desaparecer con el tiempo, mientras que son reemplazadas por otras que también se arriesgan a probar suerte con su producto.

Podemos observar que desde 1982 hasta 1990 el número de micorindustrias no ha variado mucho, esto nos indica que a pesar de su atraso y carencias han sobrevivido adaptándose a las circunstancias predominantes en su medio. Ahora con la apertura comercial con Estados Unidos y Canadá, no se trata de cuidar la supervivencia de estas industrias sino de enfrentar el cambio con el mejoramiento continuo de la planta productiva.

PERSONAL

Esta *constituida con familiares* o conocidos quienes no reciben un sueldo formal sino a criterio del propietario, una o dos personas conoce el proceso de producción encargándose de organizar a los demás para realizar las actividades necesarias, se les va instruyendo conforme se va desarrollando el trabajo, no contratan especialistas porque no pueden pagar sueldos elevados, se desenvuelven en un ambiente informal.

COMPRAS

Se adquiere materia prima en base a la cantidad de dinero disponible para ese efecto porque cuentan con capital limitado, conforme van recuperando la inversión se van surtiendo. Existe el riesgo de que falte materia prima y esto detiene la producción, por eso es importante que el empresario lleve un buen control de los materiales y de la demanda de su producto. Si hacen un pedido grande es conveniente acordar con el cliente un anticipo para asegurar el pago de los insumos.

PRODUCCION

El trabajo manual es abundante y se utiliza en gran parte de las tareas, cuentan con un reducido número de máquinas rudimentarias y simples, sus procesos de producción son sencillos y les falta asesoría técnica.

CAPITAL

Representa el dinero ahorrado por una persona con el fin de invertirlo en un negocio, al principio son cantidades pequeñas de inversión.

UBICACION

El dueño no hace una previa elección de la localización del taller, simplemente se adapta a los recursos que tiene y las condiciones existentes en el lugar donde vive, por lo que establece un taller familiar, conforme van creciendo las operaciones va ampliando el lugar o busca otro, no tiene oportunidad de planear cuál es el lugar más apropiado

MERCADO

Hay una relación directa entre empresario y cliente, esto permite conocer los gustos y preferencias que predominan en el área, la competencia más cercana es con organizaciones de su mismo tamaño porque forman un gran número, atienden a mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo.

CONTROL

El dueño conoce todas las funciones que se desarrollan y también está al pendiente de los problemas que tienen así como de buscar la solución; su presencia es importante porque todo está concentrado a sus decisiones y los demás miembros se dedican a cumplir con las instrucciones y responsabilidades recibidas, debido al bajo volumen de sus operaciones puede llevar un control, todo depende de la habilidad que tenga para organizar.

ESTRUCTURA

No tienen una estructura organizacional formal, hay una centralización que es más práctica por la rapidez y reducido número de operaciones.



PEQUEÑA INDUSTRIA

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las define como las que tienen un mínimo de 16 empleados hasta 100. Sus ventas anuales no pasan de 1115 salarios mínimos anuales. Equivalente a \$5 351 000 000 ó N\$5 351 000.

DESARROLLO

Tienen un reducido y lento crecimiento, la mayoría son establecimientos que empezaron como talleres familiares que aún con sus deficiencias y carencias se han esforzado por conseguir un lugar en el mercado, para unos ha sido a largo plazo y otros lo han logrado en poco tiempo, todavía quedan varias que no han arreglado sus papeles. Las pequeñas industrias han podido introducir sus productos entre la población a nivel local y parte del regional, se encuentran en una etapa en la que necesitan reorganizarse, hacer estudios de mercado y estimular el interés de los consumidores para aumentar la demanda y aprovechar su capacidad productiva.

PERSONAL

Contratan mano de obra barata, tienen un alto nivel de rotación por las condiciones poco atractivas de contratación, utilizan los servicios de obreros, empleados y técnicos para cubrir las funciones de producción.

COMPRAS

Asignan a una persona la responsabilidad de llevar el control del almacén para que mantenga contacto con el encargado de producción y se pongan de acuerdo en la entrada y salida de materiales.

PRODUCCION

Desde que empezó a operar ha tenido oportunidad de que conozcan su producto principalmente en su localidad y experimenta un incremento en la demanda. Sigue utilizando la misma tecnología con la que empezó.

CAPITAL

Son organizaciones que tienen tiempo de haber iniciado operaciones y han obtenido un margen de utilidad que aumenta su capital, en su transición de microindustria a pequeña industria, ha necesitado más aportaciones del o los socios para respaldar la adquisición de recursos humanos y materiales.

UBICACION

Amplían su taller familiar, rentan o compran otro en donde puedan desarrollar todas las actividades del giro, seleccionan el lugar para establecerse por el costo que representa. No están en condición de escoger por las ventajas de ubicación.

MERCADO

Tienen competencia por parte de las fábricas más chicas y grandes, muestran alguna ventaja competitiva para estar en la preferencia de sus clientes como diseño o funcionalidad de sus productos.

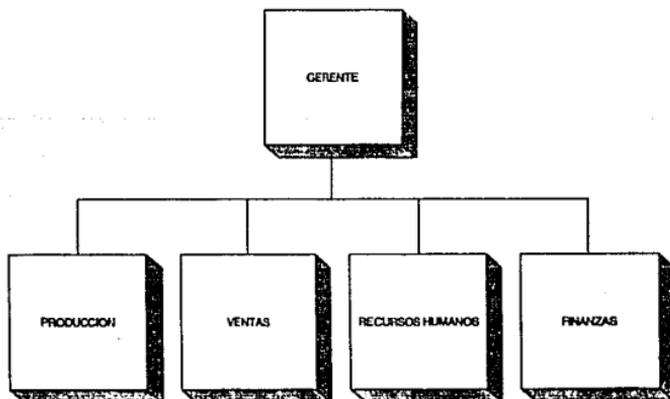
CONTROL

Existen empresarios que siguen llevando una actividad multifuncional, atendiendo unos asuntos y descuidando otros. Conforme van creciendo las funciones de los establecimientos el control ejercido por una sola persona es insuficiente, en algunas empresas pequeñas se empieza a delegar autoridad y responsabilidad a una o dos personas. No tienen sistemas que permitan comparar resultados, hacer correcciones en los procesos o productos y modificar acciones.

ESTRUCTURA

La máxima autoridad la tiene el dueño, la cual es ejercida sobre todas las áreas funcionales

ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA



MEDIANA INDUSTRIA

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las identifica como las que ocupan entre 101 hasta 250 personas. Sus ventas anuales no exceden de 2010 salarios mínimos. Equivalente a N\$ 9 646 000

DESARROLLO

Han sufrido varios cambios para irse adaptando a las condiciones del mercado porque son industrias que ya tienen tiempo de funcionar, han tenido oportunidad de conservarse a la vanguardia en productos que no fabrica la gran industria. Pueden tener más desarrollo si mejoran la calidad de sus productos y llevan a cabo una publicidad para distribuirlos a otras plazas. La mayoría tiene al corriente su situación jurídica-legal.

PERSONAL

El departamento de recursos humanos atiende a mayor número de trabajadores y contrata a obreros, oficinistas, técnicos de bajo o medio nivel de calificación. Proporcionan condiciones formales de contratación lo que ocasiona mayor permanencia del personal en la empresa.

COMPRAS

Se tienen localizados a los proveedores que ofrecen mejores condiciones de venta; como hay un gran movimiento de entradas y salidas de materia prima, tienen que formar una sección de compras que controle todas las operaciones de abastecimiento, almacenamiento y utilización de materiales.

PRODUCCION

Cuentan con el equipo necesario para el nivel de producción normal, tienen mayor capacidad económica para contratar a técnicos semi calificados o calificados para atender el funcionamiento de la maquinaria.

CAPITAL

Son industrias que tienen un lugar más estable en el mercado por lo cual su capital aumenta principalmente por la generación de utilidades.

UBICACION

Por el número de operaciones que realiza, surge la necesidad de ampliar el lugar de trabajo, son propietarios de una o dos plantas y varias oficinas de distribución para hacer llegar los bienes a diferentes estados de la república mexicana.

MERCADO

La competencia que enfrenta con la pequeña empresa se basa primordialmente en confección prendas de vestir, producción de plástico y otros productos metálicos, y con la gran industria la mayor competencia es en maquinaria, equipo y accesorios eléctricos, equipo electrónico y la industria automotriz. Se extiende a nivel nacional y ha logrado que sus artículos estén en la preferencia de una parte de la población mexicana.

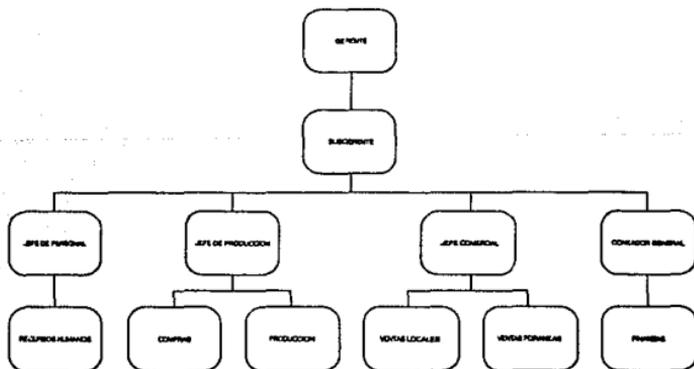
CONTROL

Existe una descentralización que es necesaria para que se atiendan los problemas que se presentan en las diferentes áreas ya que el industrial no puede resolver y atender todo .

ESTRUCTURA

Está el gerente que delega autoridad y responsabilidad a otra persona que es el subgerente, quién se encarga de coordinar a los jefes de cada área funcional para que conozcan como deben trabajar las personas que estan bajo su supervisión.

ESTRUCTURA DE LA MEDIANA INDUSTRIA



1.3 FUNCION E IMPORTANCIA

FUNCION

Establecer y hacer funcionar un negocio pequeño es iniciativa de una o dos personas. Al escoger el giro industrial ya tienen idea o conocimiento de la operación, saben qué producir, el propietario es el que coordina todos los recursos y sus decisiones repercuten en los resultados, su principal objetivo es obtener ganancias por medio de la producción y distribución de sus bienes o servicios.

El empresario trata de que su producto cumpla lo mejor posible con los requisitos de calidad y precio que demanda el consumidor para permanecer en el mercado. Este estrato cubre la demanda de la localidad o región en la que opera, entre más pequeña sea, el dueño tiene mayor oportunidad de obtener información del cliente que sirva de referencia para hacer mejoras en el producto, hay innovaciones que son propuestas por este tipo de establecimientos y comercializadas por las grandes organizaciones. Forman parte de todos los productores que ponen a disposición de los consumidores sus artículos a cierto precio y con características diferentes o similares, el productor tiene que colocar el bien en el lugar y en el momento oportuno para evitar demoras en la entrega que ocasionen disgustos del cliente y una mala imagen.

La microindustria tiene su mayor actividad en molienda de nixtamal y tortilla, es decir, son establecimientos que se dedican a la molienda y/o nixtamalización del maíz.

En estas industrias se encuentran las que se dedican a molienda de nixtamal, fabricación de harina y la industria de derivados de maíz como frituras, almidones, féculas, glucosa, etc. La tortilla que es un bien de consumo tradicional se obtiene con la mezcla de masa de nixtamal y harina.

Los molinos de nixtamal utilizan un proceso productivo semi manufacturado. La producción inicia cociendo el maíz con agua y cal, después se lava y se amasa en un molino; para obtener la harina se sigue el mismo procedimiento hasta obtener la masa, la cual se pone a secar y se vuelve a moler en otro tipo de molino. Los principales estados consumidores de maíz- tortilla son Distrito Federal, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Puebla y Veracruz.

La pequeña industria se destaca en la confección de prendas de vestir, cuya función prioritaria es seguir diseñando modelos para abastecer a sus clientes y a la vez investigar la moda y gustos que prevalecen para hacer innovaciones o colocar detalles en las prendas que las hagan diferentes a las demás para aumentar su participación en el mercado.

Se hacen prendas de vestir de fibras sintéticas o artificiales y de fibras vegetales o de otros materiales, a pesar de que hay varias empresas dedicadas a este giro y que utilizan mano de obra en grandes magnitudes (El censo industrial de 1989 indico que aproximadamente 132 385 personas se ocupan para este tipo de producción), se siguen importando prendas de vestir porque son más baratas o tienen mejor diseño.

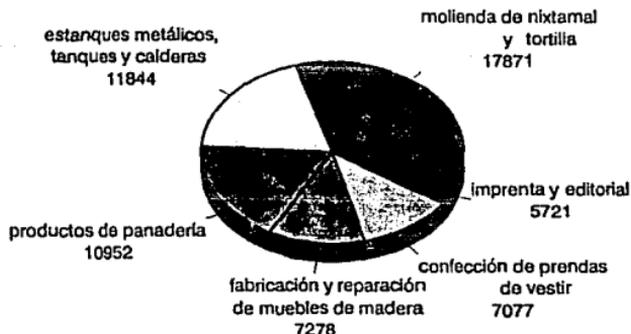
Se formuló un programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y de la confección en el cual se informa al empresario de las normas, políticas arancelarias, prácticas desleales, trámite aduanal y fiscal y la promoción para exportar, también se consideran aspectos de tecnología, financiamiento y organización, debido a que es una de las ramas industriales que por sus características tiene oportunidad de expansión y desarrollo. Estas fábricas se concentran en el Distrito Federal, Veracruz, Puebla, Jalisco, Chiapas y Yucatán.

La mediana industria sobresale en tejidos y acabados fibras blandas. El tejido resulta de unir y combinar fibras naturales o artificiales, las fibras textiles se dividen en fibras minerales, vegetales como el algodón, lino, cáñamo, abacá, sisa y yute; fibras de animales como: oveja, conejo, cabra, etc. y, artificiales o sintéticas. La fabricación de tejidos sirve para hacer prendas de vestir, mobiliario y decoración, se localizan principalmente en Distrito Federal, Puebla y Veracruz.

PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

MICROINDUSTRIA

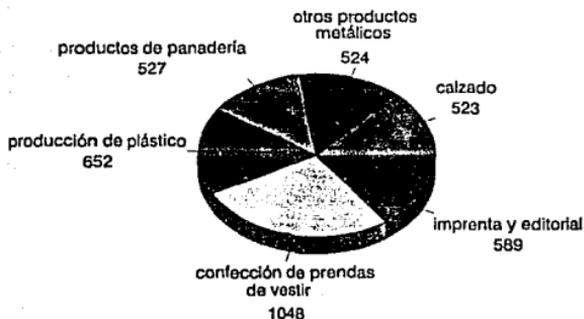
Número de establecimientos



Censo Económico de 1989 (INEGI)

PEQUEÑA INDUSTRIA

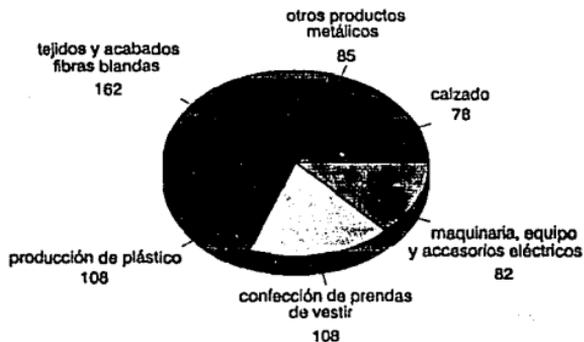
Número de establecimientos



Censo Económico de 1989 (INEGI)

MEDIANA INDUSTRIA

Número de establecimientos



Censo Económico de 1989 (INEGI)

IMPORTANCIA

La existencia de estas industrias es indispensable porque elaboran mayor diversidad de productos que la población requiere y hay varias actividades de fabricación como productos lácteos, molienda de nixtamal y tortilla, estanques metálicos, tanques y calderas, molienda de cereales, tabaco, alimento para animales, fabricación y reparación de muebles metálicos y maquinaria para uso específico que solo son atendidas por este subsector

También tienen mayor facilidad para adaptarse a las situaciones críticas que sufre el país porque el capital que invierten es menor y no corren riesgo de sufrir una gran descapitalización, sus volúmenes productivos los pueden aumentar o disminuir sin que les ocasione muchos problemas, sus procesos de producción también pueden modificarlos sin sufrir alteraciones.

En la década de los años ochenta con la crisis económica en la que el tipo de cambio se elevó y no había suficientes divisas, tuvieron la capacidad de abastecer al país de insumos y proporcionar a un buen número de personas empleo, de esta forma ayudó a disminuir el impacto causado por la situación del país.

Estas industrias se encuentran distribuidas en la República Mexicana, la microindustria predomina en todos los estados, en cambio la gran industria no abarca Guanajuato, Oaxaca, Chiapas, Yucatán, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Zacatecas, Nayarit, Tabasco, Campeche, Colima, Quintana Roo y Baja California Sur; son lugares que pueden ser aprovechados por este subsector para ampliar su mercado.

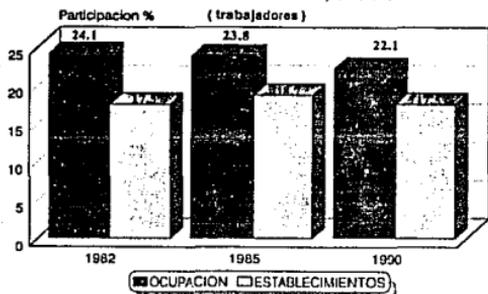
IMPORTANCIA ECONOMICA

Son la base del aparato productivo mexicano por constituir el mayor número de establecimientos industriales y proporcionar empleo a gran parte de la población, la *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial* indica en el *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994*, que en 1991 el 98% de las industrias son micro, pequeñas y medianas (114 mil establecimientos), ocupan el 49% del personal (1.6 millones de trabajadores), y aportan el 43% del producto manufacturero (10% del producto interno bruto).



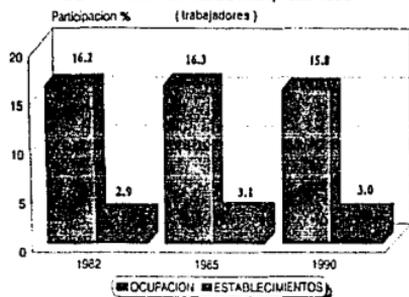
Elaborado por el CII con datos de SECOFI

**INDUSTRIA MANUFACTURERA : PARTICIPACION
DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA, 1982-1990**



Elaborado por el CEI con datos de SECOFI

**INDUSTRIA MANUFACTURERA : PARTICIPACION
DE LA MEDIANA INDUSTRIA, 1982-1990**



Elaborado por el CEI con datos de SECOFI

IMPORTANCIA SOCIAL

Benefician el desarrollo regional por la actividad productiva que desempeñan en diferentes estados del país poniendo al alcance de la población una diversidad de bienes que satisfacen sus necesidades y gustos, además dan oportunidad a sus trabajadores de obtener experiencia que les sirve para aspirar a mejores salarios.

Son la base del aparato productivo mexicano por dar empleo a un gran número de personas y constituir el mayor número de establecimientos. Si se logra su modernización y desarrollo podrán ser más competitivas.

Podemos observar que el porcentaje de personal ocupado ha tenido muy pocas variaciones desde 1982 a 1990, son de gran importancia como fuente generadora de empleo para los mexicanos.

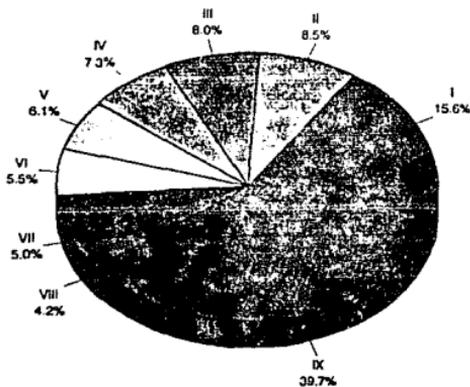
Es necesario que los industriales elaboren programas de capacitación y entrenamiento para sus trabajadores, que contribuyan al desarrollo de la planta productiva.

Se requiere de una administración eficiente de recursos humanos para evitar despidos, estancamientos, abandono de trabajo, mala evaluación del personal, falta de motivación e incentivos, salarios injustos, etc.

De acuerdo al Censo Económico de 1989 elaborado por INEGI, registró un mayor número de establecimientos en los siguientes estados de la República Mexicana.

CONCENTRACION

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA



| | |
|----------------------|---------|
| I. Distrito Federal | 15.64 % |
| II. Estado de México | 8.49 |
| III. Puebla | 7.97 |
| IV. Jalisco | 7.34 |
| V. Veracruz | 6.13 |
| VI. Michoacán | 5.52 |
| VII. Guanajuato | 5.00 |
| VIII. Nuevo León | 4.23 |
| Total | 60.32 |
| Otros | 39.68 |
| | 100 % |

I.4 PRINCIPALES PROBLEMAS

PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 determina los problemas que enfrentan estas organizaciones.

Se considera de importancia por su repercusión en el desarrollo industrial, los mencionados a continuación:

1. bajo nivel de producción
2. falta de garantías
3. estados financieros ineficientes
4. mala administración

*El crédito ha sido dirigido a las grandes organizaciones, la micro, pequeña y mediana industria ha encontrado exigencias de solvencia y rentabilidad por parte de la banca, aparte de que las tasas de interés preferencial son muy elevadas y su tramitación lleva mucho tiempo.

[2]

1. Bajo nivel de producción

El nivel de producción es reducido por el volumen de operaciones que realiza en relación a la demanda y a los recursos con que cuenta, antes de solicitar un crédito debe confirmar que el mercado potencial sea mayor a su capacidad productiva para asegurar que sus productos se puedan distribuir entre los consumidores, también para atraer a más clientes.

2. Garantías

En cuanto a garantías, Nacional Financiera está facilitando el acceso a los pequeños empresarios al fungir como aval en proyectos viables para que los intermediarios financieros habiliten el financiamiento.

3. Estados financieros ineficientes

Todas las operaciones que se llevan a cabo en la industria deben ser registradas en los libros contables correspondientes, para que la información financiera refleje la situación real de la empresa.

Los estados financieros básicos son:

- **BALANCE GENERAL.** El cuál contiene información de los recursos, obligaciones y capital con que cuenta una entidad durante un período
- **ESTADO DE RESULTADOS.** Informa de la utilidad o pérdida obtenida en cierto tiempo
- **ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACIONES.** Indican el monto de los recursos financieros manejados en un período y el uso que se les dio.

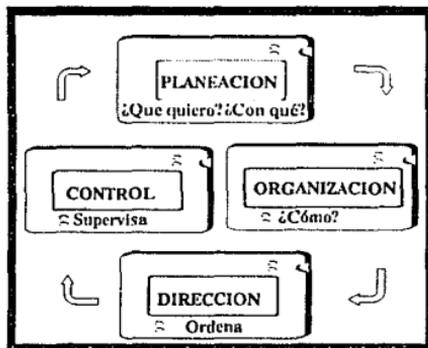
Necesitan una organización que les permita presentar todos los documentos, reportes e información que les soliciten a tiempo y completos, también para elaborar proyectos bien terminados, planear sus operaciones financieras, productivas y comerciales.

4. Problemas del proceso administrativo

Debe evitarse la improvisación de las operaciones, el empresario tiene que llevar a cabo el proceso administrativo para organizar mejor todos sus recursos hacia el logro de los objetivos establecidos, debe convencerse que el mundo de los negocios demanda de líderes que sepan conducir al éxito.

La administración es la utilización eficiente de los recursos con que cuenta la empresa, con el fin de obtener los mejores resultados, para lograrlo se aplica el proceso administrativo a las áreas funcionales. Esto significa que en una industria para tener una coordinación adecuada se tiene que planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, producción, ventas y finanzas.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



PLANEAR

Planear es prever el futuro estableciendo planes de acción a seguir y los medios que se necesitan para alcanzar los objetivos establecidos de la organización. Dentro de la planeación se elaboran objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos que sirven como guías para la ejecución de funciones.

OBJETIVOS

Son las metas o propósitos que las personas quieren lograr en cierto tiempo. El objetivo principal de un industrial es hacer que en su empresa se produzcan bienes o se presten servicios que sean del agrado del consumidor o usuario con el fin de vender más y obtener las máximas utilidades.

Los objetivos pueden clasificarse en:

INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

Cada trabajador establece en forma personal sus objetivos. Los colectivos son fijados por un grupo de personas.

GENERALES Y PARTICULARES

Un objetivo general es el principal. Para llegar a éste se cubren los particulares, los objetivos de las áreas funcionales son particulares y su cumplimiento sirve para alcanzar el general que es el de la empresa.

BASICOS, SECUNDARIOS Y COLATERALES

Es una secuencia que hay entre objetivos para complementar el básico, por ejemplo, para abarcar más mercado se realiza una campaña publicitaria que a la vez ayuda a mejorar la imagen de la marca.

A CORTO Y LARGO PLAZO

Se llevan a cabo en base al tiempo planeado

OBJETIVOS NATURALES Y ARBITRARIOS

Objetivos naturales y arbitrarios. El natural es el que se debe cumplir en una función y el arbitrario se encomienda a una persona independientemente de su actividad.

POLITICAS

Son reglas por medio de las cuales se dan a conocer los criterios generales que rigen la organización, por ejemplo una política del área de producción es la siguiente: "Todos los operarios de maquinaria deben utilizar guantes"

PROCEDIMIENTOS

Secuencia de pasos ordenados para tener buenos resultados al realizar una actividad, como el procedimiento para fabricar un producto.

PROGRAMAS

Son planes de trabajo a corto o largo plazo que señalan propósitos, las acciones a seguir y el tiempo que requiere, por ejemplo, el programa para implantar un sistema de calidad.

PRESUPUESTOS

Expresa en dinero, unidades y tiempo lo que se tenga programado hacer.

PLANEACION DE LAS AREAS FUNCIONALES

El industrial debe ser un auténtico administrador, para que pueda coordinar con éxito la producción y la comercialización en el mercado. Dentro de sus funciones se identifican:

VENTAS

- **PRODUCTO.** Abarca conocer el producto que se va a vender tomando en cuenta las características que reúne para satisfacer las necesidades del consumidor, la variedad de bienes que se ofrecen, confirmar si tiene alguna ventaja competitiva, diseñar el producto y establecer cuánto se puede vender.
- **PLAZA.** Se debe localizar el lugar donde se va a vender, considerando disponibilidad y costo del transporte, competencia, precios y hábitos de compra. También se define el tipo de canales de distribución utilizados.

Las ventas llevan gran relación con la producción porque para fabricar un producto tiene que recopilarse información a través de un estudio de mercado en el que se responde a *¿qué se desea producir?, ¿para quién se va a producir? y cómo va distribuida la producción?*. Cuando ya tiene tiempo operando el negocio sirve para saber el grado de satisfacción que ofrece el bien a los consumidores, el nivel de competencia y las características de sus productos, los clientes potenciales y modificaciones sugeridas.

- **PROMOCION.** Llamar la atención de los consumidores para que se interesen en adquirir el artículo, depende de la calidad que tiene para que la mayoría de compradores se conviertan en clientes. La promoción se puede hacer de persona a persona, por eso es importante planear la capacitación de los vendedores, si se desea hacer masiva la promoción se escoge el medio de comunicación que convenga a los intereses del empresario.
- **PRECIO.** Calcular el valor en dinero del producto en base al costo de producción y los gastos originados; además en relación con los precios de la competencia, la tendencia de la oferta y la demanda, la calidad y cantidad.

PLANEACION DE LA PRODUCCION

Para lograr una excelente producción, el empresario debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- *Localizar a los proveedores y determinar la necesidad de materia prima, conocer la mano de obra disponible y la que falta, también checar la existencia de inventarios y cuánto se puede producir, es decir los insumos necesarios.*
- *Tipo de maquinaria y equipo a utilizar en relación al tamaño de la planta y del volumen de la producción. Planear su mantenimiento, costo, tiempo de duración y evaluar cuál es la mejor técnica a seguir en el proceso productivo.*

- Formular *las normas de calidad* que se deben seguir para cubrir las exigencias de los clientes, determinar como evaluar su cumplimiento y la forma de comunicarlas, establecer el sistema de control de calidad y calcular el costo del control de calidad.
- *Conocer técnicas para pronosticar la demanda que tendrá la organización*, si no se hacen pronósticos o son inadecuados ocasiona cambios repentinos que llevan a un descontrol en el sistema de producción.

Los pronósticos sirven para estimar las operaciones futuras, un pronóstico de demanda debe indicar número de unidades y variaciones que se pueden presentar para organizar las compras, la maquinaria, mano de obra, las existencias en inventarios y el capital. El pronóstico de producción se hace con datos del pronóstico de demanda y del inventario de productos terminados.

Los métodos de pronóstico de demanda son opinión e intuición de la administración que se basa en la experiencia y conocimiento de los ejecutivos, análisis de indicadores económicos que consiste en relacionar y analizar índices económicos e industriales para definir la forma en que repercuten en las ventas y los métodos estadísticos.

"La forma de elaborar un plan de producción, se basa en conocer la lista de materiales por producto, se elabora una hoja de itinerario, en base a la estimación del pronóstico de demanda. Teniendo los datos de los recursos del taller, de la hoja de itinerario del pronóstico de producción y de los costos se elabora el plan de producción."

[3]

- *Escoger* cuál es el sistema de producción más adecuado al tipo de producto.
- *Tener el sistema contable* que más se adecúe a las necesidades de operación para llevar al corriente los estados financieros.
- *Identificación de restricciones financieras* determinadas por el índice de crecimiento y dimensiones de la industria.
- *Decidir* de donde se van a obtener los recursos económicos, determinar la cantidad requerida en créditos y condiciones de pago.

ORGANIZAR

Es la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos; estableciendo una estructura organizacional que defina la autoridad y responsabilidad en cada función

La forma de organizar se representa por medio de organigramas que indican funciones, niveles jerárquicos y canales de comunicación. Se clasifican en verticales, horizontales y circulares.

Las tres formas básicas de combinar las funciones con su respectiva jerarquía y actividad son :

- ORGANIZACION LINEAL O MILITAR. Un trabajador o varios reciben órdenes y entregan cuentas a un solo jefe.
- FUNCIONAL. El trabajador de un puesto de alto nivel tiene a su cargo al personal de varias áreas, de las cuales él es especialista.
- ORGANIZACION LINEAL Y STAFF. La autoridad y responsabilidad se transmite por un solo jefe para cada función, quién recibe asesoría y servicios técnicos por expertos de la empresa.

FORMAS DE ORGANIZACION

En la empresa hay dos formas de organización:

Informal. Es la que se origina libremente entre las personas por lazos amistosos, son relaciones naturales que permiten efectuar actividades de grupo, la ventaja es que sirven como canal de comunicación más fluida.

Formal. Es asignar a cada miembro del negocio la función o funciones que le corresponde en el proceso de producción, se puede formar de acuerdo a sus áreas funcionales, divisiones económicas, región o proceso.

DIRIGIR

Es el conjunto de actividades destinadas en hacer que el trabajador cumpla con realizar sus actividades conforme está planeado, además tomar decisiones y delegar autoridad y responsabilidad a otros.

Para tomar decisiones relevantes, es razonable hacer un análisis de la situación siguiendo el método científico, hacerlo así lleva tiempo y esfuerzo pero es mejor porque hay opción de escoger la solución que tiene mayores ventajas para la empresa.

Pasos para tomar decisiones representativas en la industria:

1. PLANTEAR EL PROBLEMA. Definir la situación que está afectando a la empresa. Por ejemplo:
 - Las utilidades han disminuido considerablemente en el último período de una fábrica.
2. INDICAR CAUSAS. Determinar los posibles factores que han ocasionado dicho problema.
 - Detectar si existe una disminución de producción

3. **RECOPILAR INFORMACION.** Se procede a obtener todos los datos que sean de utilidad.
- Se reúnen los reportes de la sección de producción que son: uso del equipo e instalaciones y capital, mano de obra disponible, manejo de materiales e inventarios, informes de operación (programas cronológicos, hojas de ruta, reporte de producción, registro de costo y tiempo) y reporte de inspección.
4. **ANÁLISIS DE LA INFORMACION.** Se identifica exactamente lo que esta repercutiendo en el problema, como puede ser:
- Maquinás descompuestas.
5. **ALTERNATIVAS.** Determinar todas las alternativas que hay de solución, surgen varias opciones para arreglar la situación. Como por ejemplo:
- Dar entrenamiento de manejo de maquinaria a los operarios
 - Formular un programa de mantenimiento
 - Reemplazar las máquinas más problemáticas
 - Contratar asesoría técnica.
6. **ELEGIR CURSO DE ACCION.** Escoger alternativas con mejores expectativas.
- Se decide que un especialista enseñe a los operadores el uso óptimo del equipo
7. **SEGUIMIENTO DE LA ACCION.** Se procede a organizar y llevar a cabo lo acordado.
- Un técnico calificado es contratado para iniciar la intrucción requerida.

CONTROLAR

Es analizar si las operaciones que se están desarrollando en la empresa han logrado los propósitos establecidos.

El control se efectua haciendo comparaciones de diferentes resultados, fijando estándares (modelos o medidas a que se ajusta una fabricación), que permitan medir el desempeño. Se consideran como estándares los objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Los principales controles de la producción son control de inventarios, operaciones, calidad y de tiempos.

En la práctica se presentan en forma:

- **FISICA.** Son mediciones no monetarias de mano de obra y materiales
- **INTANGIBLES.** Porque se establecen de acuerdo a criterio y juicio
- **CAPITAL.** Se cuantifican cosas físicas
- **INGRESOS.** Valores obtenidos por ventas
- **PROGRAMAS.** Medida del tiempo.

OTROS PROBLEMAS

Además de los problemas anteriormente mencionados, existen otros no menos importantes:

- No se ha efectuado innovación tecnológica
- No tienen los recursos económicos necesarios para adquirir capacitación técnica

Es costoso adquirir otra maquinaria porque la mayoría viene del extranjero, las refacciones no es fácil conseguirlas porque no se fabrican en el país, para analizar su funcionamiento y adaptarla a las condiciones de la planta lleva tiempo. Por ejemplo en la industria de molienda de nixtamal aún se siguen usando molinos rudimentarios hechos de rueda de piedra de origen volcánico, en cambio en otros países las empresas de este tipo de producción usan molinos modernos formados con cilindros.

Muchas veces es recomendable aprovechar al máximo la capacidad del equipo del que se dispone, estudiando la forma de mejorar el sistema productivo.

Varias circunstancias influyen para que en un país no halla innovación en beneficio del sector productivo, principalmente la falta de inversión en áreas científicas y tecnológicas. Estamos viviendo un período en el que los países que acaparan el mercado mundial, son los que están creando constantemente mejoras tecnológicas para utilizarlas y dejar atrás a los demás.

Ahora no sólo se pide producir con rapidez, sino ofrecer diversidad de productos con nuevos diseño, alta calidad y a buen precio. Para lograrlo se necesita aparte de maquinaria y equipo actual, de constante mejoramiento de los procesos productivos y de la administración organizacional.

*En México el 10% de los recursos para la investigación se destina a la industria manufacturera, en cambio en Japón, Gran Bretaña y Alemania asignan más del 90% para este propósito.

[4]

La innovación tecnológica surge por satisfacer una necesidad social y para desarrollarla se requiere de recursos económicos materiales y humanos, por eso en las empresas quedan proyectos a nivel de idea o inicio, los que tienen las universidades o centros de investigación no corresponden a la solución o apoyo en los requerimientos de la industria, hay investigaciones que sólo llegan a nivel académico.

- **No hay suficientes medidas de seguridad e higiene**

En una industria existen muchos riesgos de trabajo, porque se manejan máquinas y sustancias nocivas, hay instalaciones, equipo y herramientas complejas; es responsabilidad de todos evitar que ocurran.

El empresario tiene que establecer medidas de seguridad e higiene, comunicar a todo su personal de las precauciones que deben tomar, darles un adiestramiento, organizar grupos de inspección continua para detectar condiciones inseguras de trabajo.

Es necesario tomar conciencia de que la falta de seguridad e higiene industrial provoca gastos mayores y tiempo perdido, se paga atención médica, incapacidad, indemnización, costo de bienes y materiales dañados, etc.

La industria debe ofrecer a sus trabajadores medidas que aseguren su bienestar dentro de la organización, en cuestión de seguridad se analizan las condiciones de confiabilidad del local, instalaciones, maquinaria y equipo. Para cuidar la higiene se revisa el nivel de salubridad del lugar de trabajo y las cosas que utiliza el personal, además de la existencia de agentes físicos, químicos o biológicos dañinos para la salud.

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA ESTABLECER MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

Para organizar la integración del sistema de seguridad e higiene se sigue el proceso administrativo:

Planear. Fijar el curso a seguir, después detectar riesgos que predominan, se determinan las actividades a realizar para prevenirlos.

Organizar. Definir las funciones y responsabilidades, indicar la secuencia operacional de los procesos, delegar autoridad y coordinar la optimización de los recursos financieros, tecnológicos y materiales.

Dirigir. Revisar que las actividades se realicen de acuerdo a los planes.

Controlar. Revisar la ejecución de las medidas de seguridad e higiene preventivas, si aún prevalecen los riesgos se procede a investigar las causas para darlos a conocer y tomarlos en cuenta para implantar medidas más efectivas.

- **Escasa mano de obra calificada y falta de programas de capacitación**

El industrial debe estar conciente de que capacitar al personal es una buena inversión, porque les permite conocer mejor su trabajo y realizar sus actividades con más eficiencia para tener buen rendimiento y mayores utilidades para la empresa.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-a capítulo III bis, menciona que todos los trabajadores tienen derecho a ser capacitados.

- **Falta de mejores niveles de calidad**

Es importante conocer el mercado para diseñar y fabricar productos que cumplan con los requerimientos del consumidor. El 25 de mayo de 1992 se firmó el *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad*, en el cual se establecen acuerdos de productividad para cada sector, indica el compromiso de modernizar las estructuras organizativas, superación y desarrollo de la administración, importancia en los recursos humanos, fortalecimiento de las relaciones laborales, modernización y mejoramiento tecnológico, investigación, desarrollo de un ambiente económico y social propicio a la productividad y calidad.

CAPITULO II

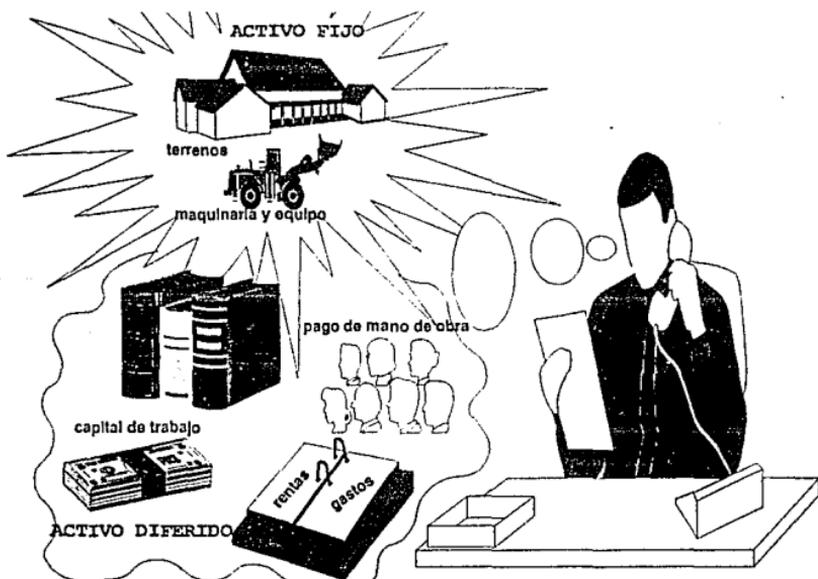
FINANCIAMIENTO

CAPITULO II

II.1 FINANCIAMIENTO

Los industriales para llevar a cabo sus planes de desarrollo necesitan invertir en recursos humanos, materiales o técnicos, sin embargo, no siempre cuentan con los fondos suficientes para realizar sus proyectos y consideran buena opción solicitar crédito para complementar su capital.

Necesitan tener información sobre las instituciones que pueden otorgar crédito, así como de las diferentes formas de obtenerlo, generalmente acuden a los bancos a solicitar financiamiento porque desconocen el funcionamiento de las arrendadoras, Uniones de Crédito, Empresas de factoraje y Sociedades de inversión. Se está efectuando un movimiento promocional para hacer llegar a los pequeños empresarios los fondos suficientes para su producción, para este fin se fusionaron a Nacional Financiera los siguientes fondos de fomento: (Fogain, Fonei, Fomin, Fidein y Fonep), y también el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (Pai), así, ésta institución ofrece crédito através de la banca múltiple y los intermediarios financieros.



FINANCIAMIENTO INTERNO

INGRESOS

Los ingresos originados por la actividad del negocio, son primordiales para la captación de recursos. Una industria se dedica a la extracción o transformación de materia prima con el fin de abastecer la demanda del mercado, con la venta de sus productos obtiene recursos que le sirven para sufragar los costos y gastos de fabricación, el importe sobrante es la ganancia que resulta y representa el ingreso captado básicamente por la operación de fabricación. Hay ingresos que son generados por las actividades propias del negocio y otros que provienen por transacciones diferentes al giro principal.

REINVERSION DE UTILIDADES

Para incrementar las utilidades obtenidas reinvierten una parte o el total, es una opción para que la empresa vaya acumulando capital para utilizarlo en beneficio del desarrollo de la planta, entre más aumenta el importe para invertir puede recibir mayor interés.

APORTACIONES

Los socios de una organización entregan dinero o bienes para incrementar el capital social, se hacen aportaciones para contar con recursos económicos que apoyen los planes para ampliar la demanda, introducir una línea de productos, hacer una campaña publicitaria y todo lo relacionado con el desarrollo organizacional.

PRODUCTOS FINANCIEROS

Son obtenidos al realizar operaciones que no son las principales del negocio, básicamente por percibir intereses en la inversión de valores o al cobrar a los clientes interés por atrasarse en sus pagos de mercancía..

RESERVAS

Las reservas son creadas para depreciación de maquinaria y equipo.

Sin embargo, para la micro, pequeña y mediana empresa, estas formas de financiamiento interno no resultan apropiadas.

FINANCIAMIENTO EXTERNO

Son los medios económicos adquiridos por medio de proveedores, bancos, bolsa de valores y las Organizaciones auxiliares de Crédito.

Este tipo de financiamiento tiene un costo para el acreditado, requiere de su solvencia y garantías, establece plazo de pago y se proporciona a organizaciones públicas y privadas.

PROVEEDORES

Las fábricas almacenan la cantidad suficiente de materia prima para trabajar durante un período de tiempo, con el fin de que el proceso de producción no se detenga, es común que tenga indentificados a sus proveedores para comprar materia prima con características uniformes, fijar precio y condiciones de compra. Los proveedores son las personas físicas o morales que venden a crédito bienes y servicios a las empresas.

CICLO DE NEGOCIO

El ciclo del negocio con proveedores:

- Inicia cuando el empresario solicita al proveedor materia prima para pagar a cierto plazo, normalmente se otorga un crédito a 30, 60 ó 90 días; es un tiempo que el industrial puede aprovechar para darle dinamismo a la producción y ventas con el fin de recobrar pronto la inversión.
- Debido a que se cuenta con la materia prima junto con los demás insumos se somete a un proceso de transformación para obtener el producto final
- El bien se sigue vendiendo diariamente y se va recuperando la inversión, normalmente la fábrica cuenta con un número de clientes y conoce el potencial del mercado, de lo contrario, no se comprometería a solicitar un crédito si sabe que tendría la mercancía almacenada por no haber la suficiente demanda. A los clientes conocidos se les puede dar crédito siempre y cuando sea a corto plazo y compren grandes volúmenes.
- Con la recuperación de la inversión a través de la comercialización de los productos, se tienen fondos para pagar al proveedor y aumentar las ganancias.

Cuando se les solicita crédito a los proveedores, ellos se respaldan informándose, básicamente, del grado de solvencia del comprador.

Para facilitar las relaciones de crédito con el proveedor, es representativo llevar una comunicación estrecha, que permita:

- Una familiarización con la empresa, sus directivos y el personal que realiza las compras
- Conocimiento de los bienes o servicios que se le solicita comúnmente, el período de adquisición, volúmen de compra y forma de pago.
- Proveer los pedidos especiales por temporada
- Otorgar a la empresa preferencia y atención personal
- Flexibilidad para proporcionar crédito a la industria



El *Sistema Financiero Mexicano* está constituido por tres subsistemas: **bancario, bursátil y las Organizaciones Auxiliares de Crédito**. Están regulados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Valores y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Estos grupos financieros son necesarios para otorgar crédito oportuno y adecuado a los empresarios nacionales

11.2 BANCOS

Los bancos son intermediarios financieros, a los cuales acuden los inversionistas para realizar operaciones que les den más rédito y las personas físicas o morales que van a solicitar recursos económicos para realizar sus proyectos de inversión.

La banca comercial esta formada por bancos múltiples y de desarrollo. En 1988 se dió un proceso de reforma financiera que indicaba la reprivatización de la banca múltiple, esto ha ocasionado mayor competencia entre los bancos que tratan de lograr rendimientos atractivos para el inversionista y un menor costo en los créditos al sector productivo. Con dicha reforma, Nacional Financiera dejó de asignar recursos a las grandes organizaciones públicas para atender ahora a las empresas privadas micro, pequeña y mediana. Este banco ha empezado a crear programas y servicios de financiamiento dirigido a este estrato, entre los cuales destacan el *Promicro*, *Promyp* y la *tarjeta de crédito empresarial*.

- **PROMICRO.** *Programa de apoyo integral a la microindustria* que tiene como objetivo darles financiamiento junto con capacitación y asistencia técnica, deben presentar las siguientes características para que se les otorgue: ser competentes en su ramo, estar estén establecidas en un lugar, manejada por el propio capitalista, que la industria sea la base de sus ingresos y no tener créditos preferenciales anteriores. Apoya operaciones para aumentar capital de trabajo y para reemplazar equipo.
- **PROMYP.** *Programa para la Micro y Pequeña empresa*, tiene como propósito apoyar el desarrollo de las empresas comerciales, industriales y de servicios con crédito, a través de sus intermediarios financieros. Ofrece financiamiento para: capital de trabajo que incluye compra de materia prima o productos terminados, pago de salarios y sueldos y otros gastos; compra de maquinaria y equipo, compra o modificación de naves industriales y reestructuración de pasivos.
- **TARJETA DE CREDITO EMPRESARIAL.** Sirve para obtener capital de trabajo o adquirir maquinaria y equipo.

APOYOS DE NACIONAL FINANCIERA

Entre otros apoyos que ofrece Nacional Financiera se encuentran:

Capacitación y asistencia técnica. Para la modernización de técnicas que aseguren la productividad en los procesos y calidad de los productos. Capacitación en cursos especializados, seminarios y talleres. Asistencia técnica en problemas específicos, básicamente para actividades interempresariales que realizan las Uniones de Crédito, Centros de calidad, Centros de materia prima, Comercializadoras y Bolsas de Subcontratación, además para proporcionar asesoría especializada en producción, infraestructura, estudios de preinversiones e ingeniería financiera.

Estudios y asesorías. Para mejorar su capacidad de gestión empresarial, la actividad técnica, la realización económica y la generación de utilidades de los proyectos.

Garantías de crédito. Nacional Financiera proporciona un aval adicional para que las empresas complementen las garantías que son requeridas para tener acceso al crédito.

Aportaciones de capital. Para apoyar a los inversionistas por medio de la creación y permanencia de las Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS), aumentar el capital de las empresas y también mediante la aportación directa en el capital de las organizaciones en forma minoritaria y temporal.

Modernización. Para los negocios que tengan competencia a nivel internacional en el propio mercado o fuera de éste y que presenten proyectos de inversión con bases técnicas, realización económica y asegure rendimientos.

Desarrollo tecnológico. Que contribuya a mejorar la tecnología y la capacidad competitiva.

CREDITO

La mayoría de los bancos para cuidar su cartera vencida se han puesto exigentes en asignar crédito, dejando fuera a gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas. En México aún falta mucho por hacer en materia financiera para disminuir costos de intermediación, como el seguro de los bienes otorgados en garantía, además el crédito se autoriza en base a las garantías ofrecidas no a las características de realización del proyecto, esto muestra como el financiamiento esta dirigido a operaciones rentables y seguras.

Las pequeñas empresas presentan la desventaja de estar mal organizadas, para solicitar un crédito bancario deben empezar por mejorar su administración para que cuando lo soliciten tengan al día los Estados Financieros, su proyecto de inversión y el informe de mercado. Todo esto es importante para que se asignen correctamente los recursos y no se presenten riesgos ante una falta de planeación y coordinación.

Por ejemplo:

- Si un empresario adquiere financiamiento para capital de trabajo, esto permite que se elabore una cantidad mayor de productos, pero si no se coordina este aumento de producción con la ampliación del mercado, entonces existe la posibilidad de que la demanda no crezca y quede mercancía almacenada.
- Cuando una industria solicita crédito para maquinaria o equipo, debe hacer un análisis de qué tan representativo es reemplazar la maquinaria o equipo, además evaluar si lo que piensa adquirir es lo que realmente necesita.

La mayoría de las pequeñas y medianas industrias no cuentan con los recursos suficientes para sustentar su desarrollo y acuden a solicitar crédito que no es fácil conseguir porque no tienen la suficiente información financiera, no están sistematizadas y sus operaciones se hacen rudimentariamente. Para obtener crédito los empresarios acuden a los bancos porque no saben como operan las Arrendadoras, Uniones de Crédito o Empresas de Factoraje.

II.3 BOLSA DE VALORES

* El mercado de valores es "*Un conjunto de mecanismos que facilitan el intercambio de recursos monetarios a través de la emisión, colocación y distribución de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, aprobados por la Comisión Nacional de Valores y la Bolsa Mexicana de Valores*"

[5]

En base al tamaño y requerimientos de la industria se tiene:

1. Mercado de capitales
2. Mercado de dinero

A continuación se explican:

1. Mercado de capitales

En el que se emiten títulos llamados acciones o se otorga crédito a largo plazo a través de obligaciones.

Las acciones representan una de las partes en la cual se encuentra dividido el capital de una empresa. Quienes adquieran cierta cantidad de estos títulos participan en su capital social.

Vender acciones de una empresa permite la oportunidad de obtener más recursos: para comprar activos fijos, para ahorro interno, invertir en nuevos proyectos, etc.

Las obligaciones son títulos expedidos por una empresa como garantía de pago a largo plazo, por los recursos financieros recibidos de una casa de bolsa, para el desarrollo de sus proyectos.

2. Mercado de dinero

En el cual las empresas privadas, bancos y gobierno federal colocan valores que incluyen crédito a corto plazo dirigido al capital de trabajo.

PERSPECTIVAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA PARA SU INTEGRACION EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

El mercado de valores esta estructurado por organismos reguladores (SHCP, Banco de México y Comisión Nacional de Valores), intermediarios (Casas de Bolsa y Sociedades de inversión), de apoyo (Instituto para el depósito de valores, Instituto Mexicano del mercado de capitales, Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, Calificadora de Valores, Fondo de Contingencias y Asociación Mexicana del Derecho Bursátil), los oferentes

(Emisores privados y gubernamentales) y demandantes (Inversionistas). Este mercado ofrece beneficios a la planta productiva mexicana para inversión y financiamiento en proyectos de desarrollo.

Las grandes compañías son las que acaparan las ventajas de participar en el mercado de valores generalmente para apoyar sus proyectos de expansión, hasta ahora es muy reducido el número de medianas empresas que están participando en el medio bursátil, por eso la Comisión Nacional de Valores está llevando a cabo un estudio para encontrar la forma de que aumente el mercado intermedio en la Bolsa Mexicana de Valores.

El mercado de valores esta dirigido a los grandes inversionistas, para las pequeñas y medianas industrias que no reúnen los requisitos necesarios para integrarse a los movimientos bursátiles, ofrece un apoyo a sus planes de expansión, diversificación, reconversión y saneamiento financiero por medio de las Sociedades de Inversión.

Las Sociedades de Inversión (SINCAS), son instituciones que reúnen los recursos financieros de varios ahorradores, que individualmente no alcanzan a participar en la Bolsa de Valores, para aplicarlos a proyectos de inversión a largo plazo.

Estas organizaciones estan integradas por:

Sociedad operadora

Que es una casa de bolsa la cual tiene a su cargo el manejo y administración de capitales.

Sociedad de inversión

Es la entidad que otorga los recursos económicos a largo plazo a los proyectos que previamente analizados tengan condiciones óptimas para su realización.

Empresa promovida

Solicita el préstamo para impulsar su desarrollo, son sociedades anónimas con capital de procedencia mexicana y para otorgarle el financiamiento se requiere que sus actividades colaboren al desarrollo económico y social de México.

inversionistas

Personas físicas o morales que aportan capital que es destinado al desarrollo de proyectos para obtener acciones de la SINCA.

Las ventajas sobresalientes de pertenecer a estos organismos son:

- Ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores aunque se cuente con capital reducido
- Presencia en el mercado
- Costos competitivos de financiamiento
- Consultoría técnica y financiera
- Asistencia técnica, administrativa y financiera
- Financiamiento amplio a la empresa.

INSCRIPCIÓN A LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

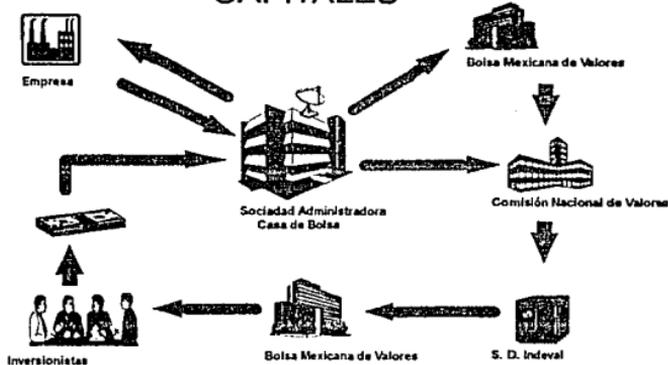
La Bolsa Mexicana de Valores solicita a los pequeños y medianos industriales para inscribirlos como *Sociedades de Inversión de Capitales*, lo siguiente:

1. Presentar proyecto de inversión que se desea financiar
2. Que la empresa cuente con capital mayoritario mexicano
3. El monto total de financiamiento no podrá ser mayor al 49% del capital de la empresa
4. Solicitud acompañada de la documentación de la empresa, así como, de la SINCA a la Comisión Nacional de Valores y a la Bolsa Mexicana de Valores
5. Inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Compromisos del emisor

- Remitir a la Sociedad de Inversión de Capitales y a la Comisión Nacional de Valores su información financiera
- Coordinar y desarrollar junto con la Sociedad de Inversión de Capitales el programa de capitalización hasta su finalización
- Cumplir con las disposiciones que emitan los organismos reguladores del mercado

SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITALES



SERVICIOS DE LA BOLSA DE VALORES

La micro y pequeña empresa es la que tiene mayores obstáculos para ingresar al Mercado Bursátil, porque no alcanza a cubrir todos los requisitos que se les pide.

Las principales necesidades que presenta y los servicios que la Bolsa Mexicana de Valores podría ofrecer para apoyar verdaderamente el desarrollo de la planta productiva (que esta conformada en su mayoría por micro y pequeña industria) se tienen :

- La compra de materia prima

Se podría hacer por medio de la colocación de valores a corto plazo, como son pagarés o letras de cambio.

Un pagaré es un documento negociable por el cual una pequeña o mediana industria promete pagar cierta cantidad a una fecha determinada, para tener derecho a esta operación la empresa emisora (micro, pequeña o mediana), se debe inscribir a la Casa de Bolsa presentando básicamente información legal, económica y financiera, además comprometerse a pagar los intereses.

Las industrias de esta magnitud no pueden cumplir con estos requisitos porque muchas no han regularizado sus documentos de apertura, tienen un capital limitado y requieren una administración más eficiente.

- **La compra de maquinaria y equipo**

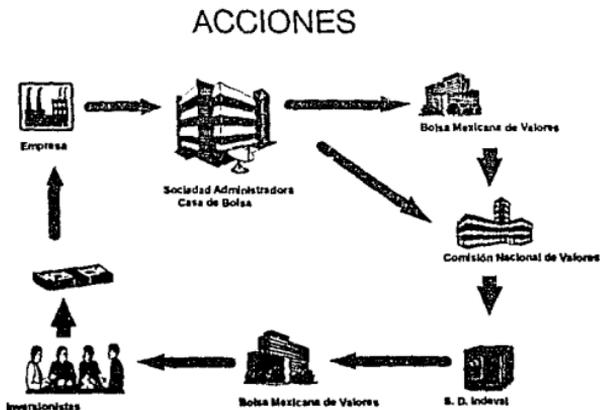
Se haría con arrendamiento, el arrendamiento puro es en el que no se adquiere derecho de propiedad del bien y en el arrendamiento financiero al terminar de pagar la renta se adquiere la maquinaria.

- **Expansión de la planta productiva**

Emisión de acciones, colocación de bonos o certificados inmobiliarios o emisión de obligaciones.

Para inscribirse en la emisión de acciones el industrial debe contar con solicitud, su fábrica debe de ser solvente (no tener deudas o tener capacidad para pagarlas), y tener liquidez (Capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo), emisión de acciones en terminos que faciliten su rápida colocación en el mercado y proporcionar toda la información que la Comisión Nacional de Valores solicite. Además responsabilizarse a presentar estados financieros, informar a la Bolsa Mexicana de Valores y Comisión Nacional de Valores de los movimientos que influyen en la actividad de la empresa y a no hacer cambios que alteren el rendimiento de los valores.

La integración al mercado bursátil de las pequeñas industrias va a llevar todavía mucho tiempo, se ha iniciado con incluir a las industrias medianas en la Bolsa Mexicana de Valores. Para preparar el ingreso de las pequeñas industrias al mercado de valores, se requiere mayor difusión del funcionamiento del sistema bursátil y la serie de requisitos que deben reunir para utilizar las diferentes alternativas de inversión y financiamiento.



REQUISITOS DE INSCRIPCION

Dentro de los requisitos que la Bolsa Mexicana de Valores solicita para la inscripción de acciones de empresas al Mercado de Valores, a continuación se analizan los más representativos:

- Estados financieros dictaminados
- Estado de modificaciones al capital social
- Aplicación de utilidades del último ejercicio
- Estados financieros presupuestados para 3 años
- Dividendos decretados

INFORMACION FINANCIERA

La información financiera indica los movimientos efectuados con la obtención y aplicación de recursos materiales, la cual debe de ser de **utilidad, confiabilidad y provisionalidad.**

UTILIDAD. La información financiera proporciona los datos que necesita el usuario, contiene información significativa porque representa la situación financiera de la empresa por medio de cifras, es relevante en cuanto a optimización de la comunicación, veraz porque refleja la realidad económica de la entidad, comparable con otros ejercicios contables y oportuna en la toma de decisiones.

CONFIABILIDAD. Estar seguros de que se realizó correctamente y con datos reales, en base a los elementos de la teoría contable y que pueden ser verificados sus resultados.

PROVISIONALIDAD. Se puede obtener información financiera en el momento que se requiere para tomar decisiones.

Debido a su desorganización que ocasiona constante rotación de trabajadores, falta de conocimientos del personal sobre el área contable, deficiente supervisión y errores no corregidos ocasionan que su información financiera se atrase, esté incompleta o mal elaborada.

- Informe detallado de los planes futuros de la empresa por cada año proyectado, proyecto de títulos de los valores objeto de oferta pública, proyecto del prospecto de colocación.

INFORMACION. No cuentan con los elementos de información económica, técnica, financiera, administrativa y de producción para realizar proyectos de inversión viables.

Desarrollo de un proyecto

En base al tipo de información que se tiene para elaborar un proyecto se identifican las siguientes etapas:

1. Perfil del proyecto. Se tiene información general y cantidades aproximadas, por lo cual tiene una idea de las ventajas que puede tener hacer la inversión.
2. Estudios de Prefactibilidad-Se obtienen los datos necesarios que facilitan conocer la posibilidad de realización del proyecto
3. Estudios de Factibilidad-Se cuenta con información profundizada, por eso se sabe exactamente si se debe realizar el proyecto o no.

Para formular un proyecto industrial se deben incluir aspectos económicos, técnicos, financieros y administrativos.

- Copia de escritura constitutiva, acta de la junta de consejo de administración, lista de asistencia a la última asamblea de accionistas del consejo de administración en funciones a la fecha.

INFORMALIDAD. En su organización legislativa, muchas no están legalmente constituidas y tienen problemas legales y jurídicos. Uno de los problemas que tienen para arreglar sus papeles es la serie de trámites por realizar y el tiempo que esto implica, afortunadamente ya están funcionando las ventanillas de gestión única que tienen encomendado auxiliar a las microindustrias y pequeñas industrias en la realización de las gestiones de apertura.

En el Distrito Federal para dar de alta un negocio se necesita principalmente el registro federal de contribuyentes, constancia de zonificación del uso del suelo, licencia del uso del suelo, padrón delegacional, aviso de manifestación estadística y licencia sanitaria, alta ante la Cámara de Comercio, visto bueno de prevención de incendios, visto bueno de seguridad y operación, licencia de funcionamiento, declaración de apertura, licencia de anuncio, programa de protección civil, pesas y medidas, trabajadores o empleados y tarjetas de control sanitario.

- Monto. Inversión anual de la empresa en maquinaria y equipo en los últimos 3 años, su lugar de procedencia, monto importado y comentario acerca de su calidad.

MAQUINARIA Y EQUIPO. Que poseen ya tiene mucho tiempo, no la reemplazan mientras siga funcionando bien en la producción, porque para adquirir nueva es costoso, por ejemplo en la industria de tejidos y acabados fibras blandas que utilizan diferentes máquinas para cada tipo de proceso.

- Enumeración materias primas y auxiliares, mencionando importancia porcentual y su lugar de procedencia.

IDENTIFICAR. En la microempresa es fácil identificar las materias primas y auxiliares, además de las cantidades necesarias en cada producto y los proveedores principales, conforme aumenta el manejo de materia prima se requieren más control

- Capacidad instalada de la empresa y de sus subsidiarias, su nivel de aprovechamiento en el curso de los últimos 3 años.

CAPACIDAD DE LA PLANTA. Está condicionada por la maquinaria, mano de obra, procesos, materia prima, materiales auxiliares, recursos financieros, demanda, capacidad real, organización y productividad; para conocer esta capacidad se hacen estudios de ingeniería industrial.

- Enumeración, marca y características de los bienes o servicios que componen la línea de producción de la empresa y de sus subsidiarias, mencionando principales clientes y su importancia relativa en el total de ingresos de la empresa

LINEAS DE PRODUCCION. Entre más líneas de productos tenga la industria es mejor para acaparar a más consumidores y hacer que los clientes encuentran más productos y no se vayan a la competencia. Llama la atención ver un negocio bien surtido, causando impresión favorable porque el comprador tiene de dónde escoger.

- Volúmen e importes de ventas, clasificadas por su mercado nacional y extranjero, enumeración y participación de sus principales competidores, penetración en el mercado y especificación de sus sectores demandantes.

ESTUDIOS DE MERCADO. Normalmente no tienen estudios formales sobre mercado, resalta la importancia de tener una administración eficiente que se preocupe por llevar controles que sirvan como fuentes informativas de las funciones desarrolladas. En este caso se requieren controles de volúmen, precio de los artículos vendidos, clientes principales y territorio de venta.

- Contratos con otras firmas especialistas, empresas o agrupaciones de cualquier clase, de las cuales la compañía recibe: asesoría administrativa, asistencia técnica, financiamiento, concesiones, explotación de marcas, exclusividad de ventas, etc.

PLANES Y ESTRATEGIAS. No establecen planes y estrategias para su crecimiento, entre más pequeños sean los negocios se encuentran más alejados de las organizaciones que pueden prestarle apoyo, así que tienen que resolver sus problemas independientemente de acuerdo al criterio del empresario.

- Principales funcionarios, puestos, antigüedad, esquema organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Muchas veces no tienen una estructura organizacional adecuada, la mayoría de las microindustrias no tienen una estructura formal, las pequeñas y medianas se ven obligadas a especificar funciones y niveles jerárquicos.

Estos problemas junto con los de liquidez, solvencia y mala administración alejan a las empresas de la posibilidad de incursionar en el medio bursátil, el cual es muy exigente; porque todos estos requisitos si los pueden cumplir las grandes empresas. Sería mucho más justo que se modificarán estos requerimientos para que estuvieran más alcanzables para la mayoría de las industrias, porque no se puede hablar de un apoyo al sector industrial en donde sólo figuran las empresas multinacionales o transnacionales.

MERCADO INTERMEDIO

En este año 1993 se iniciará el mercado accionario intermedio que tiene como principal objetivo otorgar fuentes de financiamiento a costos accesibles a las medianas empresas productivas. Las organizaciones medianas tienen ahora la oportunidad de colocar acciones y obtener crédito que les sirva para disminuir deudas o invertir en proyectos en beneficio de su planta, si se les exige los mismos requisitos que a las del mercado principal van a ser pocas las que lleguen a incursionar en el mercado bursátil.

II.4 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

Son instituciones que participan en el otorgamiento de diferentes créditos a industriales, comerciales y prestadores de servicios.

Se consideran Organizaciones Auxiliares de Crédito a : *Las Uniones de Crédito, las Arrendadoras Financieras, las Empresas de Factoraje y Los Almacenes de Depósito.*

UNIONES DE CREDITO

Son organizaciones que reúnen a personas físicas o morales dedicadas a las actividades industriales, comerciales y agropecuarias con capital escaso, se constituyen como *Sociedades Anónimas de Capital variable* con lo menos 20 socios. Están reguladas por la *Ley General de Organizaciones y actividades Auxiliares de Crédito*, la de *Sociedades Mercantiles*, *Ley del Impuesto sobre la Renta* y *Ley del impuesto al Valor Agregado*.

Tienen como objetivos principales apoyar el desarrollo de las empresas, permitir el acceso del crédito a sus socios, negociar condiciones favorables en adquisición de materia prima, maquinaria y equipo al hacer la compra entre varios, hacer proyectos en beneficio de un socio o de todos y obtener capacitación administrativa y asistencia técnica.

Realizan varias funciones, las más representativas para los industriales son adquirir insumos, comercializar los productos de los socios e intervenir en la obtención de técnicas productivas, administrativas, legales y las que favorezcan a recibir mayores utilidades.

Nacional Financiera esta promoviendo la formación de Uniones de Crédito, por eso las que estan inscritas en Nafin actuan como intermediarios financieros que apoyan a sus socios proporcionandoles créditos con recursos provenientes de Nafin

NACIONAL FINANCIERA DETERMINA LOS SIGUIENTES PASOS PARA FORMAR UNA UNION DE CREDITO

- Entregar documentación a la Comisión Nacional Bancaria para obtener autorización para su funcionamiento
- La Comisión Nacional Bancaria analiza la información
- Levantar el acta constitutiva ante notario
- Presentar acta constitutiva a la Comisión Nacional Bancaria para que proporcione su última aprobación
- Inscribir en el Registro Público del Comercio y publicar en el Diario Oficial.

La Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito determina las operaciones que pueden realizar:

- Facilitar créditos y prestar garantías o aval a sus socios.
- Recibir de sus socios préstamos o título oneroso
- Obtener depósitos de sus socios para caja y tesorería
- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos y aún mantenerlos en cartera
- Encargarse de la construcción y obras propiedad de sus socios para uso de ellos
- Promover la organización y administrar industrias y venta de los productos obtenidos por sus socios
- Vender los frutos o producto obtenidos por sus socios
- Comprar, vender o alquilar por cuenta y orden de sus socios insumos y bienes de capital para su beneficio
- Administrar por cuenta propia la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos por sus socios.

ARRENDADORAS.

Tienen un sistema crediticio para tener equipo productivo, la arrendadora adquiere la maquinaria que necesita la empresa que solicita sus servicios, para rentársela, cuando se vence el tiempo de renta, se la vende a la misma empresa o a otras.

El financiamiento puede abarcar el cien por ciento a corto o largo plazo.

La Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito determina las operaciones que pueden realizar

- Hacer contratos de arrendamiento financiero
- Expedir obligaciones quirografarias o con garantía para ser colocadas en el mercado bursátil
- Adquirir bienes de proveedores o futuros arrendatarios para dárselos a estos últimos en arrendamiento
- Adquirir préstamos de Instituciones de Crédito y de Seguros Nacionales o entidades financieras extranjeras
- Otorgar créditos a corto plazo relacionado con contratos de arrendamiento y créditos refaccionarios e hipotecarios
- Descantar, dar en prenda o negociar los títulos de crédito

EMPRESAS DE FACTORAJE

Son organizaciones con mucha capacidad de financiamiento, su propósito es facilitar a los empresarios dinero inmediato para respaldar sus operaciones mediante: la compra o cesión de cuentas por cobrar, dar anticipo hasta del 40% del valor total de los pedidos de bienes y servicios que la empresa no ha producido o vendido, financiar el pago que una compañía efectúe con documentos a sus proveedores.

El factoraje ayuda a una empresa a dar mejores condiciones de pago a sus clientes y lograr descuentos de pronto pago mediante la empresa de factoraje al comprar materia prima.

Factoraje de recursos

Se adquiere cartera no vencida pagando una parte de la cartera cedida, la organización de factoraje puede exigir el pago si hay cuentas incobrables.

Las empresas deben tener buenos compradores, eficiente estructura financiera y acreditamiento comercial de sus artículos.

Factoraje de proveedores

Se da en negocios estables, para ayudar a los proveedores, se hace por el 100% de la operación y el descuento por el servicio se proporciona cuando se entrega la cantidad.

Existen muchos beneficios para el proveedor: vender a crédito y cobrar al contado, llevar mayor control de entradas y salidas de caja, obtener efectivo para manejarlo y generar mayores ingresos, además tiene los derechos del factoraje con recursos.

Factoraje internacional

Al exportador mexicano lo apoya en la cobertura por falta de pago del comprador foráneo, por incumplimiento. La empresa mexicana tiene la posibilidad de vender a crédito en el exterior para recobrar la cobranza, tomando en cuenta que la mercancía haya cubierto fecha de entrega, producto y calidad.

Este financiamiento abarca la administración, gestión y cobranza de las operaciones en el extranjero.

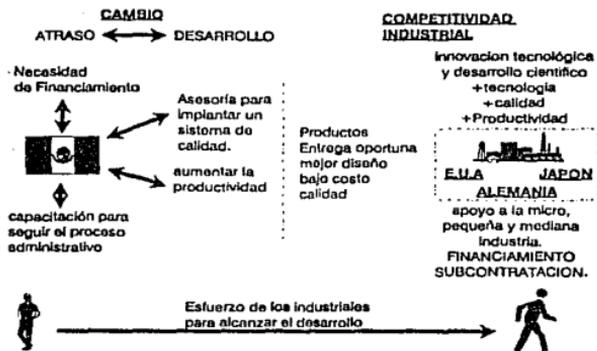
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

Es un lugar asignado para guardar o conservar bienes y mercancías, expidiendo un certificado de depósito para confirmar que los artículos detallados son los que están almacenados, o emitiendo un bono que es un crédito prendario que representa dejar los bienes registrados en el certificado de depósito como garantía para asegurar el pago

CAPITULO III

TECNOLOGIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CAPITULO III. TECNOLOGIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



III.1 ASPECTOS SOBRESALIENTES QUE AFECTAN EL DESARROLLO CIENTIFICO Y TECNOLÓGICO EN MEXICO

La tecnología en el sector productivo se refiere a la utilización de maquinaria y equipo, proceso de producción establecido y conjunto de técnicas adoptadas en la operación (procedimientos, modelos, etc.), La tecnología ha permitido que se vayan perfeccionando los procesos productivos y el diseño de nuevos productos y servicios.

México permaneció por mucho tiempo alejado de los avances científicos y tecnológicos que existían en el exterior debido a que las actividades comerciales estaban dirigidas sólo al mercado interno y los productores no estaban obligados a actualizar su planta productiva.

Para 1986 se ingresó al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), esto permitió una apertura comercial que comprometió a los mexicanos a enfrentarse a una competencia más fuerte, sustentada por tecnologías más desarrolladas.

* Durante 1990 el 5% de las industrias del país tenían tecnología de punta, el 15 % tecnología actual y el 80% tecnología obsoleta.

[6]

Como podemos observar no se ha avanzado en la investigación científica y tecnológica desde que incursionamos en el comercio internacional.

PRINCIPALES PROBLEMAS

Entre los principales problemas que menciona el *Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología*, se estima que los que han afectado el desarrollo científico y tecnológico de México son:

- *Mínimos recursos financieros orientados a la investigación científica y desarrollo tecnológico*
- *Falta de inversión pública y privada.*

Para sostener proyectos viables de investigación se necesitan reunir fondos procedentes del gobierno y de empresas privadas. Es importante que los Centros de desarrollo tecnológico se enfoquen a efectuar investigaciones en base a las necesidades de la industria.

Para la pequeña y mediana industria mexicana se presentan muchas dificultades que impiden su innovación tecnológica, si se logra una organización industrial que apoye su desarrollo, tendríamos muchas ventajas para ser más competitivos.

- *Existen pocas personas dedicadas al desarrollo científico y tecnológico*

NIVEL DE VIDA. Considero que el primer problema que se presenta para la formación de recursos humanos con conocimientos en ciencia y tecnología, es el nivel de vida económica:

1. Muchos estudiantes empiezan a trabajar y van dejando sus estudios incompletos.
2. Los investigadores no pueden dedicarse por tiempo completo a su labor porque necesitan más ingresos.

CULTURA EDUCATIVA. La cultura educativa necesita cambiar, se tienen que eliminar conceptos que impiden avanzar hacia la calidad educativa:

- Entre las carreras optativas son escogidas las de mayor campo de trabajo
- Hay preferencia por carreras cortas, técnicas y comerciales, porque les permiten obtener recursos económicos a corto plazo.
- En las universidades pocas veces se combina la teoría con la práctica.

Los medios de comunicación masiva son idóneos para contribuir a esta transformación cultural, motivando a los mexicanos a prepararse en áreas que apoyen el desarrollo nacional.

- *La reducida comunicación entre los sectores productivos y los centros de investigación científica y tecnológica.*

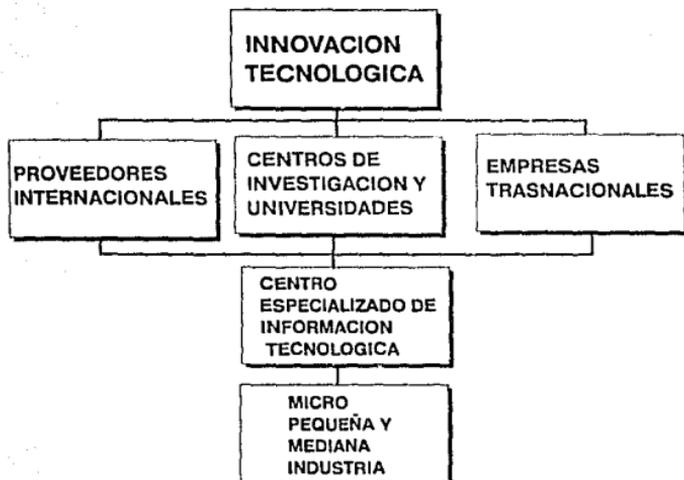
Los industriales no están acostumbrados a recurrir a Universidades y/o centros de investigación para recibir asesoría, capacitación técnica o apoyo en el desarrollo de proyectos, independientemente definen el proceso productivo y la maquinaria que van a utilizar.

Se debe promover esta integración porque es una manera de obtener más fuerza para trabajar en el rescate de la calidad y productividad que hace falta.

- *No hay acceso para que las pequeñas empresas obtengan información tecnológica, los bancos de información que hay están dirigidos a grandes industrias.*

Se necesita crear una empresa especializada que proporcione información a los productores de los procesos productivos y maquinaria nacional o extranjera que pueden adquirir para llevar a cabo sus actividades de transformación.

Modelo de una empresa especializada que sirva de enlace entre las industrias y las oportunidades de tecnología que ofrecen instituciones nacionales e internacionales.



III.3 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Con el Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica 1990-1994, se está poniendo especial atención a proyectos que impulsen la tecnología de la rama productiva.

Contamos con instituciones como Conacyt, Fidetec y Nafinsa que se han unido para fomentar la presentación de investigaciones, su objetivo es financiar todo el proceso de investigación y desarrollo tecnológico, incluyendo a toda la industria del país.

El Conacyt se ha dirigido a la atención de:

- *Creación de empresas de base tecnológica y la especialización de recursos humanos en el programa de incubadoras de empresas, al enlace academia-industria y al otorgamiento de becas tecnológicas.*

- *Financiamiento para proyectos de desarrollo tecnológico de largo plazo que se refieran a innovación y transferencia tecnológica en la etapa precomercial y la creación y permanencia de centros de investigación mediante los programas del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (Fideteq) y del Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas (Forccytec).*

El ciclo de un proyecto de desarrollo tecnológico consta de cuatro etapas, el Fideteq proporciona apoyo en el nivel precomercial del proyecto que abarca *inicio y prueba*:

INICIO O INNOVACION. Abarca desde que se genera la idea, la evaluación técnica, análisis de las posibilidades de realización técnica y comercial (factibilidad, investigación y desarrollo técnico y análisis de mercado).

PRUEBAS. Ensayo para comprobar cualidades de una pieza o producto industrial especialmente para saber sus características, incluye hacer modelos, pruebas piloto y muestras.

ESCALAMIENTO. La tecnología resulta novedosa y funcional, por lo que es incorporada a nivel industrial y comercial.

MADURACION. Es aceptado el producto y se procede a su comercialización.

El Fideteq es un fideicomiso privado formado dentro de Nacional Financiera, proporciona recursos a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en la etapa precomercial del proceso productivo.

Apoya principalmente la adaptación, transferencia y asimilación de tecnologías, los proyectos presentados son evaluados por la consultoría de Conacyt, la aprobación final es a criterio del comité técnico que toma en cuenta su viabilidad económica, productiva y financiera, su potencial tecnológico, comercial, capacidad y experiencia en desarrollo tecnológico de la organización donde se realice el proyecto.

La empresa que se beneficie con los resultados debe comprometer recursos para su ejecución, se puede ofrecer garantía hasta *100% para micro y pequeñas empresas y 85% para medianas*, la tasa de interés más la intermediación financiera.

Para solicitar este tipo de financiamiento deben presentar:

SOLICITUD Y PROYECTO. El proyecto incluye información básica como: presentación del proyecto, metodología, infraestructura, programa, presupuesto; información legal, presentación ejecutiva del plan de negocios que indique datos generales de la empresa, capacidad de industrialización, mercado y situación financiera.

Con todos los trámites y serie de requisitos a llenar para que un proyecto sea financiado, la mayoría de pequeñas industrias se encuentran alejadas de tomar parte en este programa porque no están en condiciones de sostener un proyecto trabajando sólo para pagar altos intereses por largo tiempo.

- *Programa para formar mercados de información tecnológica como el Registro Conacyt de Consultores Tecnológicos y sistemas de información y banco de datos para difundir información tecnológica.*

Para que exista la capacidad de entrar en un proceso de desarrollo tecnológico, se necesita de la participación de organismos públicos y privados, de apoyo financiero, de mayor preparación de la población dirigida a la investigación, del aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y de una organización encaminada al progreso nacional.

CURSOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se importa tecnología para instalarse en un sector productivo, introducida principalmente por medio de inversión extranjera directa, es decir por filiales de empresas transnacionales.

TRANSFERENCIA DE PRIMER ORDEN. No tenemos la suficiente capacidad y conocimientos tecnológicos para elaborar nuestra propia maquinaria, con amplio grado de calidad. No se trata solo de traer tecnología, también hay que diseñar los sistemas de manejo de materiales, de montaje y desmontaje; muchos ingenieros desconocen el mecanismo de la maquinaria nueva o no cuentan con refacciones adecuadas.

ASIMILACION. Se utiliza la tecnología recibida del extranjero de acuerdo a cómo esta especificado.

ABSORCION. Proceso por medio del cual la tecnología se emplea en la producción, manteniendo su estructura funcional original.

DIFUSION. Se utiliza extendiéndose a otras regiones y sectores, por medio de la competencia.

ADAPTACION. La tecnología sufre algunas modificaciones en base al sistema de producción.

INSTITUCIONALIZACION. Como respaldo financiero y de algunos organismos del país se estudia la tecnología extranjera.

GENERACION. Hay posibilidad de crear nueva tecnología parecida o mejor

INNOVACION. Aceptación y comercialización de la nueva tecnología generada

TRANSFERENCIA DE SEGUNDO ORDEN. Ahora el país importador de tecnología se vuelve creador de tecnología propia.

[7]

Podemos observar que implica un largo proceso para llegar a generar tecnología propia, ahora lo importante es *inducir a los mexicanos a desarrollarse en áreas de investigación y apoyar a los empresarios para que puedan obtener tecnología más adecuada de otros países.*

Para contribuir al avance tecnológico, es importante tomar en cuenta el establecimiento de la subcontratación, que se realiza cuando una gran industria contrata a otras más pequeñas para que produzcan partes complementarias de su proceso productivo, las grandes empresas subcontratan principalmente porque se satura su capacidad de producción o para disminuir costos.

En nuestro país no hay políticas e incentivos del gobierno para la subcontratación, que podría respaldar las relaciones productivas entre las micro, pequeñas y medianas empresas y las grandes transnacionales.

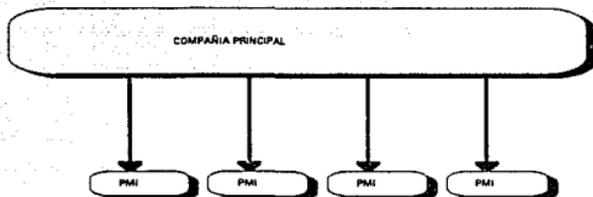
AVANCES TECNOLOGICOS DE OTROS PAISES

Tenemos ejemplo de :

JAPON

- Tiene un sistema educativo que lleva a la innovación tecnológica
- Un sistema de financiamiento que premia la innovación y no la garantiza
- Una organización industrial que estimula la creación de pequeñas y medianas empresas

MODELO DE SUBCONTRATACION



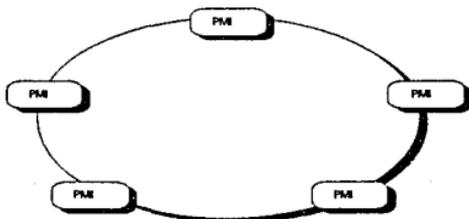
* PMI: Pequeña y Mediana Industria

ITALIA

- Tiene un conjunto de empresas ubicadas en un territorio y producen bienes similares dentro del mismo.
- Son industrias productoras o consumidoras de bienes o servicios que otras necesitan o surten
- El giro de cada una se escoge de acuerdo a los conocimientos técnicos que hay en el área
- Aprovechan todo el material que tengan en la localidad como casas y maquinaria
- División del trabajo entre las pequeñas y medianas industrias.

[8]

MODELO SUBCONTRATACION



La subcontratación es un medio que puede servir porque permite la óptima utilización de la capacidad instalada en la micro, pequeña y mediana empresa, aumenta el nivel de especialización de la planta productiva, facilita la entrada de inversiones extranjeras e incrementa la productividad de los productos. Las grandes empresas para subcontratar exigen calidad, precio, entrega a tiempo y respeto de las condiciones de venta acordadas.

La subcontratación funciona bien si hay normas para regularla y se ofrece asistencia técnica y equipo adecuado a la pequeña industria, debe haber una relación de cooperación, confianza y comunicación entre el subcontratista (pequeña industria) y el subcontratante (gran industria). Este sistema tiene buenas perspectivas para la fabricación de bienes intermedios o básicos requeridos en la producción de artículos de consumo final o partes y componentes; en la industria del vestido si funcionaría porque utiliza procesos segmentados.

México ante el *Tratado de Libre Comercio* necesita una aceleración en la innovación Tecnológica, es una condición que abarca una mentalidad más creativa, preparada y dinámica de la alta dirección; cambios en las deficiencias de las escalas productivas, una administración más actualizada y sistematizada, sustitución de equipo obsoleto, más preparación y capacitación del trabajador.

III.3 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

"La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él, en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto".

[9]

El movimiento hacia la calidad se originó en Estados Unidos, los japoneses fueron adoptando con gran interés todo lo que implicaba calidad, influyeron en el mejoramiento de calidad japonesa: la Unión de Científicos e Ingenieros, los seminarios impartidos por el Dr. Edwards Deming y Jurán, la difusión masiva de cursos de control de calidad, publicaciones, conferencias y el otorgamiento anual del premio Deming sobre calidad.

En la década de los ochenta se inició en México la filosofía administrativa enfocada a la calidad por influencia de empresas multinacionales, su introducción ha sido a través de asesoría extranjera o por los medios masivos de información.

Hoy en día *los japoneses se han convertido en líderes mundiales en calidad*, su forma de pensar basada principalmente en su religión, influye para que estén siempre dispuestos a cumplir con disciplina, trabajo en equipo y lo más perfecto posible sus tareas con el máximo esfuerzo.

Para ellos el *"Honor"* es un valor humano muy apreciado y respetado, por lo que trabajar con calidad es honorable, tienen costumbres diferentes a los trabajadores de otros países:

- Son leales a la empresa a la que ingresan
- Buscan el progreso en grupo no individualmente
- Hay espíritu de confianza
- No permiten la improvisación
- Preparan con buen tiempo a las personas que ocuparán puestos directivos, (Durante años)

CALIDAD EN MEXICO

NIVEL DE ESTUDIOS

En nuestro país gran parte de la población tiene un bajo nivel de estudios, por ésta razón muchos obreros inician a trabajar en una fábrica como auxiliares efectuando tareas simples que les permiten percibir un salario mínimo, en donde permanecen un tiempo para probar si es conveniente a sus objetivos personales, de lo contrario, buscan otro y conforme aumenta su experiencia pueden aspirar a puestos con mejor sueldo.

Una persona puede ser leal a una organización si le ofrece oportunidades de desarrollo personal, justa remuneración y respeto a sus derechos.

ALCANCES PERSONALES

Algunos trabajadores hacen méritos para su propio beneficio, Esto se observa en los altos niveles en donde ya tienen una posición y no les gusta ayudar a quienes tienen aptitudes para ascender, porque tienen temor a ser desplazados de su puesto.

La microindustria tiene posibilidad de integrarse para trabajar en equipo, por tener un reducido número de personas que se coordinan fácilmente para lograr beneficios en común. El propietario debe motivarlos a trabajar poniendo su máximo esfuerzo, creatividad y conocimientos para que todos participen en el desarrollo.

El concepto de *sinergia* indica que **"los resultados obtenidos de un trabajo en equipo son mayores que la suma de los resultados individuales"**.

AMBIENTE LABORAL

Son muy pocas empresas en donde existe un ambiente de confianza, en la mayoría hay diferencias entre jefes y trabajadores, esto crea problemas personales que deterioran el ambiente laboral.

Saber tratar al personal no es fácil, sin embargo hay maneras de propiciar un ambiente agradable que estimule la participación, principalmente apoyándolos en sus problemas de trabajo, escuchando sus comentarios, organizando cursos de desarrollo personal y eventos deportivos, culturales y sociales.

LOGRO DE OBJETIVOS

Algunas operaciones se hacen improvisadamente, porque no hay una planeación eficiente, que proporcione alternativas para solucionar problemas y lograr los objetivos.

ETAPAS DE LA CALIDAD

- Con la revolución Industrial, surge el **"Control de calidad por inspección"**, que consiste en localizar defectos del producto o servicio para planear cómo corregirlos.
- Aparece el **"Control estadístico"**, se utilizan instrumentos de medición para controlar variaciones en los productos o servicios.
- Último concepto, **"Calidad total"**, la dirección se responsabiliza a introducir calidad con la participación de todo su personal. Se diseñan productos de acuerdo al gusto y necesidad del consumidor, es considerada estrategia importante para tener **competitividad**.

CONCEPTOS DE CALIDAD

W. Edwards Deming

"El grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que, a bajo costo, satisface al mercado".

Grado predecible de :

UNIFORMIDAD. No debe haber variación significativa en los productos

FUNCIONALIDAD. Cuando se hace el diseño se toma en cuenta el uso destinado

BAJO COSTO. El resultado de un bien con costo mínimo, es reflejo del trabajo con calidad

SATISFACER AL MERCADO. Se ofrece un producto que va a cumplir y a satisfacer las necesidades del consumidor.

Juran

"Es adecuación de un producto o servicio, al uso que tendrá"

Diseñar y producir un bien de acuerdo a las necesidades del consumidor.

Crosby

"Calidad es cumplir con los requisitos del cliente"

Hacer que el producto elaborado tenga todas las características que el cliente demanda, es el promotor de cero defectos.

Armand Feigenbaum

"Trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso"

Todos los miembros de la empresa influyen en los resultados que se obtendrán, en base a su habilidad, dedicación y conocimientos.

CONSUMIDOR-PRODUCTO

Trabajar con calidad es realizar las actividades con la disposición de hacerlas bien desde el principio poniendo el máximo interés y esfuerzo, utilizando los elementos adecuados y necesarios como técnicas, métodos, procedimientos, principios, asesoría especializada y todos los demás que ayuden en el buen desempeño de dicha actividad.

Lo que espera el consumidor de un producto:

- *La forma en que responde el producto o servicio al uso que le tiene asignado el consumidor.* El comprador del bien define para qué necesita el producto o tiene idea de cual es su desempeño.
- *Detalles que los hacen diferentes a la competencia como: adorno, color, tamaño, etc., u otros que les de distinción.*

Entre las diferentes marcas existentes en el mercado sobresalen las que presentan en su producto una o más características que la competencia no tiene y son tomadas en cuenta para la selección de compra, como el mercado de aparatos electrónicos que en México está acaparado por la empresa Sony por ofrecer mayor tecnología, funcionalidad y tiempo de duración.

- *Desempeño de la función para la que esta asignado*

El cliente tiene destinado un bien para satisfacer una necesidad en especial.

Como por ejemplo :

La tela es utilizada para diferentes fines, la fábrica de muebles la adquiere para cubrir o decorar sillas, sillones, etc., el pintor la usa como lienzo para pintar, la imprenta y editorial para encuadernar.

- *Eliminación de defectos*

Al consumidor/usuario le interesa adquirir un producto sin defectos para su consumo o uso. Los bienes de consumo requieren cuidado para que no presenten riesgos para la salud del consumidor.

Por ejemplo en los productos de panadería que llegan a la mayoría de la población, para su industrialización se verifica que la materia prima básica que es la harina de trigo o maíz, no contenga piedras y/o partículas metálicas, fibras vegetales u otros cuerpos extraños, además que los materiales auxiliares como esencias, manteca, aceite, agua y azúcar estén en buen estado.

Al efectuar el proceso de elaboración que conforma amasar, fermentar y cocer al horno se requieren medidas higiénicas especiales para evitar que sustancias u objetos se mezclen accidentalmente en la masa.

- *Durabilidad hasta el tiempo planeado*

El cliente confía en la duración del artículo. Los bienes de consumo son perecederos y tienen fecha de caducidad, los *productos de uso* tienen un tiempo garantizado de duración como máquinas, aparatos eléctricos y electrónicos.

- *Atender con eficacia al cliente y proporcionarle servicio de reparación o mantenimiento.*

La atención al cliente también es una actividad relevante para la industria porque entre más clientes constantes tenga, aumentan las ventas que contribuyen a generar ganancias.

Las personas que tienen trato con el cliente son las que representan a la empresa, cuenta mucho el conocimiento que tengan del producto que están vendiendo y la comunicación que mantengan con el comprador para captar los cambios que surgen en el mercado. Hay técnicas para conocer lo que piensa el cliente de los servicios entre las que destacan hacer *visitas, ferias y convenciones y manejo de quejas.*

Contar con servicio de reparación o mantenimiento para los artículos que lo requieren hace que exista preferencia en la marca, se ofrece la garantía de ser atendidos por expertos.

- *Presencia y forma agradable*

Entre la gran variedad de productos que invaden el mercado se escogen los que reúnen el mayor número de cualidades que exige el cliente, todo lo que se produce está acondicionado a las necesidades y gustos del ser humano, por eso hay empresas que para estimular las ventas acondicionan su producto, es decir lo envuelven, envasan o etiquetan de manera práctica y llamativa, cuando una persona ve un artículo de presencia agradable, se interesa en conocerlo.

Hay industrias que dan forma a su producto en base a los requerimientos del mercado como en la confección prendas de vestir hacen diseños de acuerdo a la moda que prevalece y en las que la forma es opcional como en los productos de panadería.

- *Diferencia de lo que es el producto y lo que se esperaba*

Se refiere al grado de satisfacción que ofrece un bien, el comprador tiene opción de adquirirlo con otros que ha probado o que conoce por medio de la publicidad para decidir si es mejor o le falta algo. Por eso el diseño y planeación de un producto se apoya en una investigación de mercado que establezca:

¿qué quiere el cliente?, ¿cómo lo quiere?, ¿cuánto quiere?, ¿para qué lo quiere?, ¿cuándo lo quiere?, ¿en dónde lo quiere y a qué precio?.

- *Se debe indicar con claridad todo lo referente al producto como beneficios y uso*

La información acerca del producto ayuda a difundir sus principales cualidades y formas de consumo o uso, así si alguien desconoce el bien puede decidir probarlo al leer ¿qué es? o ¿para qué sirve?.

III.4 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA

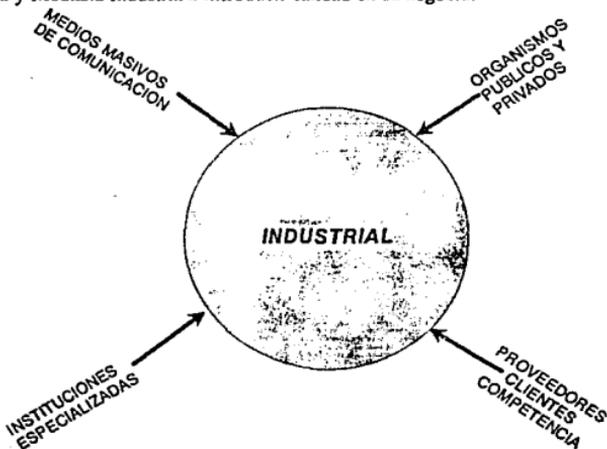
Producir con calidad desde nuestro punto de vista, es elaborar un producto con los materiales, mano de obra, maquinaria, métodos requeridos y adecuados en el proceso, la calidad del producto se va a demostrar por el grado en que satisface las necesidades del consumidor.

El empresario sabe que para mantener y ganar clientes tiene que cuidar y mejorar la calidad de los bienes por eso es importante que desarrolle actitudes y hábitos encaminados a favorecer la entrada de calidad en el negocio para que pueda tener mayor competitividad.

Los ejecutivos de las micro, pequeñas y medianas industrias deben poner todo lo que este de su parte para intervenir en el desarrollo de su negocio, tomando en cuenta que las empresas que venden productos de alta calidad tienden a lograr mayor productividad, competitividad y buenos rendimientos. Una mala calidad ocasiona pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo por desperdicio, reproceso, rediseño, reajuste, etc.

Para introducir CALIDAD en las micro, pequeñas y medianas industrias, es esencial convencer a los gerentes de que es posible implantar un sistema de calidad.

Fuentes de información que influyen para convencer al empresario de la Micro, Pequeña y Mediana Industria a introducir calidad en su negocio.



El empresario es el responsable de que la calidad entre y se extienda en todas las actividades que se realizan en la organización. El compromiso de la gerencia en la filosofía de calidad debe ser constante porque su introducción es a largo plazo, incluye saber hacer un cambio de mentalidad en el personal, tomar decisiones acertadas, conocimiento de los nuevos procedimientos que se van dando, establecer la forma de organización más conveniente y las estrategias que conduzcan a conseguir los objetivos planeados.

Para introducir calidad el empresario tiene que determinar claramente los objetivos, los planes, medidas de acción, fomentar un ambiente de comunicación y confianza a todos los niveles, verificar que cada uno de sus trabajadores conoce los propósitos organizacionales y las actividades que tienen que efectuar; así como las políticas a seguir.

INTRODUCCION DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA

- *La dirección debe mantener relación con las instituciones que imparten cursos, organismos gubernamentales y organizaciones que ya han implantado un sistema de calidad.*

La calidad no es producto de teorías o propósitos sin acción, sino trabajar con organización y mantener comunicación con personas que tengan conocimientos de la materia.

- *Se deben hacer una serie de juntas con todo el personal, para darles a conocer la necesidad de que todos participen en el proceso de cambio hacia la calidad. Se debe solicitar la ayuda de los niveles intermedios para coordinar y organizar. Se integran equipos de trabajo*

Los beneficios que proporciona la calidad a los empleados e industria son:

EMPLEADOS

- Se sienten más seguros del trabajo que realizan, porque predomina la capacitación
- Facilita trabajar en equipo
- Hay mayor nivel de desarrollo personal

EMPRESA

- Disminuyen pérdidas y costos
- Aumentan las ventas, la competitividad y las utilidades
- *Se solicita el respaldo de alguna institución u organismo público que proporcione asesoría y cursos para seguir el proceso de introducción de calidad. Se trata de ir induciendo a las diferentes secciones en adoptar el compromiso por la calidad, para que sea responsabilidad de todos, no de unos cuantos.*
- *Se pone en práctica lo aprendido en los cursos y hacen reuniones para ir dirigiendo los cambios.*

Los equipos de trabajo por área, son de gran ayuda, porque entre varios identifican los problemas presentados en su trabajo, investigan las causas, dan soluciones y las exponen para su aprobación. El hecho de que un asunto sea tratado por varias personas ofrece la oportunidad de dar más alternativas.

- *El empresario sigue de cerca su avance y junto con el apoyo de los niveles intermedios supervisa que el proceso de calidad vaya por el camino esperado.*

Todo ser humano tiene ideas que podrían ser significativas para modificar o crear, realmente lo que falta en la mayoría de las micro, pequeñas y medianas industrias es un ambiente que estimule la participación del personal. Quienes realizan diariamente la misma actividad por largo tiempo dentro del proceso, conocen mejor los problemas que se presentan en su trabajo.

Los trabajadores al estar en contacto directo en la operación, conocen bien el proceso y pueden tener propuestas para hacerlo más eficiente. El personal es la fuente más importante para el mejoramiento de la calidad y la productividad, por eso es necesario motivarlo para que de a conocer sus sugerencias.

ACTITUD DEL EMPRESARIO

El empresario debe crear un ambiente adecuado en la empresa como:

Estimular a sus trabajadores para proporcionar ideas que ayude a hacer mejoras
Para lograrlo se requiere de una comunicación que extienda el interés de la dirección por la participación activa de todos en el mejoramiento organizacional, por medio de

sugerencias, también se deben hacer reuniones de convivencia (deportes, excursiones, etc), para que surga un ambiente de confianza que permita al trabajador externar sus habilidades y capacidades con libertad.

Informar por escrito la manera de cómo formular una sugerencia

Identificación del problema, investigación, formulación de la idea, organización, prueba y resultados. Además los apoyos de orientación.

Organizar pequeños grupos

Organizar grupos que en conjunto busquen soluciones a los problemas de trabajo que hay en la sección.

Capacitación de personal

Tomar en cuenta que el entrenamiento y capacitación del personal, están relacionados con las mejoras que puedan hacer.

Análisis de alternativas

Examinar las soluciones presentadas y si alguna es aceptable, apoyar su desarrollo y reconocer el esfuerzo del trabajador.

EL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA

Un aspecto característico del empleado mexicano es que no está acostumbrado a trabajar como equipo o reunirse en grupo, por eso es importante que el empresario junto con supervisores intervengan en la coordinación de equipos de trabajo.

Situaciones que limitan la intervención del trabajador en el desarrollo del negocio

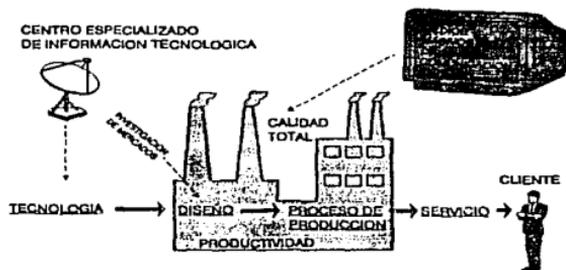
- Sienten que hay presión y mal trato de los niveles más altos
- No existe un ambiente amigable entre compañeros
- Falta de comunicación a todos los niveles
- Falta de incentivos
- Bajo salario

Para lograr calidad se requiere de la colaboración de todos los integrantes de la organización, el empresario debe buscar la manera de establecer un clima organizacional que permita el cambio, eliminando las situaciones contrarias a los objetivos dispuestos.

EL EMPRESARIO EN LA INDUSTRIA

Las actitudes en el industrial que facilitan el acceso a la calidad son:

- Aceptar responsabilidades, esforzarse por cumplir lo que se le asigne, asistir a los cursos de capacitación e integrarse al trabajo en equipo.
- Comunicar a los empleados la forma en que se van a organizar para seguir la introducción de calidad.
- Motivar al personal para que se sientan parte de la empresa.



IMPORTANCIA DE LA INTERRELACION DE LA TECNOLOGIA-CALIDAD-PRODUCTIVIDAD

Para que la micro, pequeña y mediana industria encuentre la mejor forma de realizar todo el proceso de producción, reduciendo costos al evitar errores, descomposturas, reprocesos, desperdicios, productos defectuosos e inventarios innecesarios deben implantar un proceso de calidad total.

La calidad en la producción se va a dar en base al entusiasmo y motivación que sienta el personal, además de la manera en que los directivos van a conducir su entrada y permanencia. Para verificar que se esta llevando a cabo el proceso de producción de acuerdo a las normas establecidas en base a los requerimientos del consumidor, se establece el control de calidad.

CONTROL DE CALIDAD

Para establecer calidad se necesita de la aceptación del personal a colaborar en las actividades implícitas como hacer controles, reportes y diferentes informes que proporcionen datos para analizar los problemas. Se debe de combinar el conocimiento de teoría de la calidad y de las herramientas de control de calidad que son principalmente el histograma, diagrama de causa y efecto, diagrama de Pareto, gráficos, diagrama de dispersión, papel de probabilidad binomial (correlación), y muestreo.

Muchas personas piensan que estos instrumentos de control son difíciles o complejos y evitan hacerlos, realmente son esenciales para hacer un análisis más exacto que permita comprender la situación en estudio, los dueños de la micro, pequeña y mediana industria tienen que aprender a manejarlos.

Para formular estas herramientas estadísticas se hace una recopilación de datos en las fabricas, éstos se reúnen al mismo tiempo en que se efectúa el proceso de producción, es importante que se lleven registros adecuados que proporcionen información real y completa de la operación, ya que se tiene la información se hace un análisis y se sacan los datos más representativos a través de los métodos estadísticos.

En el sector productivo utilizan planillas de registro o inspección que les facilita la reunión de datos y sirven para revisar la distribución del proceso de transformación, los productos defectuosos, causas de defectos, verificación de revisiones y otros.

**Control de calidad se entiende como "Un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor".*
[10]

Al llevar un control de calidad en la producción se puede chequear cada paso del procedimiento para identificar a tiempo los errores e irlos corrigiendo de tal manera que no se repitan y se obtenga un producto con las características planeadas.

En un proceso hay variaciones por causas comunes como: diferente materia prima, el rendimiento de los trabajadores es variable, la maquinaria puede tener descomposturas, etc., esto ocasiona que en cada reproceso el resultado sea diferente. Para mejorar el proceso productivo se hace uso de datos estadísticos que permiten conocer la evolución del proceso, detectar las causas de variación, determinar acciones correctivas y evaluar resultados.

CALIDAD TOTAL

La calidad en la empresa contempla:

- **CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Los empleados para conocer bien sus funciones, tecnología que utilizan y saber como repercute su trabajo en la empresa, requieren capacitación y entrenamiento, principalmente para que desarrollen habilidades estadísticas y tengan nociones de lo que es el proceso.
- **CALIDAD DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.** Dentro del sistema administrativo todas las personas que están en las diferentes áreas contribuyen a la calidad de los procesos y de toda la organización, el empresario debe atender el desarrollo de sus empleados y de sus procesos. La gerencia que analiza el origen de los resultados obtenidos, conoce el proceso lo suficiente para: prevenir defectos, detectar errores, determinar procedimientos, informar los planes a seguir, motivar el trabajo en equipo y difundir la atención a los requerimientos de los clientes.
- **CALIDAD DEL DISEÑO.** La calidad del diseño resulta de la optimización de los recursos y de la resistencia a variaciones y pérdida de calidad de los productos y procesos
- **CALIDAD DEL PROCESO.** La variación que se registra en el proceso, es significativa para conocer si se esta produciendo con calidad. Obtener un producto que no cumple con las especificaciones acordadas, aumenta los costos, no satisface a los consumidores, disminuye las ventas y ocasiona una mala imagen de la marca.
- **CALIDAD DEL PRODUCTO.** Un producto bien hecho es resultado de un control de calidad efectuado paso a paso en la producción, en donde se cuida cada detalle de producción, participa todo el personal tanto los que esta directamente en la producción como los que realizan otras funciones, porque es una administración encaminada a la eficiencia productiva.

EFICIENCIA PRODUCTIVA

La Administración encaminada a la eficiencia productiva se caracteriza por lo siguiente:

Materia prima

Tiene materia prima con las características óptimas, el volumen suficiente y en el momento oportuno.

Equipo e instalaciones

Establece un programa de mantenimiento y reparación de maquinaria, equipo e instalaciones. Además planea su tiempo de duración.

Recursos humanos

Verifica que los trabajadores estén capacitados para operar la maquinaria y equipo, obtengan asesoría, así como el conocimiento del trabajo que les corresponde efectuar y sigan las normas de calidad especificadas. Confirmar que los vendedores conozcan bien el producto y las técnicas de atención al cliente.

Procedimientos y tipo de proceso de producción

Establecer normas de producción en base a las necesidades del consumidor y revisar que se cumplan.

Producto terminado

Evaluar que el producto cumpla con las características planeadas.

Ventas

Al realizarse las ventas surge una relación entre vendedor-comprador, que permite informar al consumidor de los atributos del producto y crear buena imagen de la empresa.

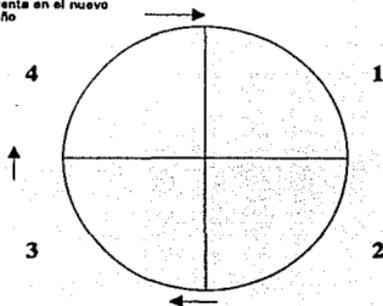
Investigación de mercado

Constantemente obtienen información para detectar a tiempo si hay cambios en los gustos y preferencias, la fuerza competitiva y la aceptación que está teniendo el producto en el mercado.

CIRCULO DE CALIDAD

4. INVESTIGACION : verificación de las reacciones de los usuarios, para ser tomadas en cuenta en el nuevo diseño

1. DISEÑO: diseño del producto con pruebas apropiadas



3. VENTAS

2. PRODUCCION: fabricación del producto probándolo en la línea de producción y en el laboratorio

CIRCULO DE DEMING. Muestra el mejoramiento continuo obtenido con la interacción de las actividades de investigación, diseño, producción y ventas.

Catorce puntos que el Dr. Deming estableció para alcanzar la calidad

1. CREAR CONSTANCIA. *Para el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.*

Anteriormente las microindustrias se preocupaban por subsistir a la crisis económica, no habían previsto la cercanía de una competencia más fuerte como la que ahora están enfrentando. Siempre han tenido carencias que detienen su innovación e implantación de calidad.

Ahora los industriales están obligados a administrar mejor todos sus recursos, planear sus operaciones y establecer guías de acción que determinen claramente hacia donde se dirige la empresa, además comunicar a su personal los objetivos y organizarlos para que contribuyan a su logro y mejoramiento en general.

2. ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA. *Nos encontramos en una nueva era económica que necesita el cambio de las organizaciones.*

Muchos empresarios todavía se resisten a estudiar la filosofía de calidad, porque no están convencidos de poder aplicarla en su negocio, no saben cómo empezar y seguir su curso.

Se necesita una difusión de calidad que indique cómo implantarla, cómo participa cada integrante, costo, permanencia, cómo funciona en cada área y qué se necesita para lograrla.

3. DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCION. *Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.*

Aún falta mucho para que la industria utilice un control de calidad para prevenir errores en el proceso productivo, es un reto para el empresario participar en el mejoramiento del proceso. Tienen que aprender técnicas estadísticas y conocer muy bien el funcionamiento del proceso para poder identificar los problemas que surgen.

4. MINIMIZACION DEL PRECIO. *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.*

Las pequeñas empresas deben encontrar proveedores que les den más barato, normalmente no cuentan con instrumentos estadísticos que comprueben la existencia de calidad de los insumos que adquieren, y esto repercute en el nivel de calidad del producto elaborado.

5. MEJORAR EL SISTEMA DE PRODUCCION. *Se tiene que mejorar siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.*

Muchas industrias ya tienen definida su forma de trabajar, por lo tanto no se hacen modificaciones, porque les llevaría tiempo y distraería la actividad productiva.

Precisamente un empresario debe estar realizando cambios que favorezcan la mejoría organizacional, no se deben utilizar sistemas de producción tradicionales.

6. IMPLANTAR FORMACION EN EL TRABAJO

La mayoría de las industrias pequeñas no tienen métodos de entrenamiento porque no están debidamente organizadas para determinarlos, no utilizan índices de eficacia, análisis de operaciones y evaluación de personal para identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento..

La persona que deja un puesto transmite la forma de trabajar a quien va a ocupar su lugar, lógicamente los errores que han existido van a seguir; además por las necesidades de operación se asigna poco tiempo para aprender y esto aumenta el riesgo a las equivocaciones.

7. IMPLANTAR EL LIDERAZGO. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.

El industrial mexicano debido a una desorganización, no revisa el sistema administrativo para saber si se está trabajando como debe ser, no establece canales de comunicación que determinen los objetivos, las estrategias y políticas a seguir. El personal necesita un líder que reconozca la capacidad de su personal, colabore a su desarrollo, les transmita claramente los planes y acciones, los motive y los oriente.

8. DESECHAR EL MIEDO. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía

Para eliminar el miedo en el trabajo se necesita asegurar que los empleados conocen bien lo que están haciendo, los derechos y obligaciones que les corresponden, las responsabilidades que asumen en cada puesto y el apoyo de sus superiores en operaciones complejas.

9. DERRIBAR BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.

Falta una coordinación entre todas las personas que intervienen en las operaciones de producción,. Cada quien hace su trabajo como piensa que está bien, debido a la falta de un control de calidad y de una buena retroalimentación que permita unir esfuerzos para producir con calidad.

10. ELIMINAR ESLOGANES. *Eliminar eslógan, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.*

Implantar calidad demanda del estudio de la filosofía de calidad y de su adaptación a las necesidades de la industria, corresponde al empresario definir el sistema que se va a utilizar, es importante conducir a su personal dentro de dicho camino.

11.a ELIMINAR LOS ESTANDARES DE TRABAJO. *Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.*

11.b ELIMINAR LA GESTION POR OBJETIVO. *Eliminar la gestión por números, objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.*

Tiene que haber un liderazgo que motive al personal a dar su máxima capacidad en su labor sin poner limitantes. Muchas industrias se basan en la supervisión contando o midiendo el trabajo, por ejemplo el trabajo a destajo.

Establecer objetivos claros y reales ofrece la oportunidad al personal de saber hacia dónde se dirigen sus esfuerzos y qué se espera de ellos, no es representativo mencionar números.

12. ELIMINAR BARRERAS. *Las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de los números a la calidad.*

Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

Muchas veces una persona hace las cosas porque así le dicen que debe ser, pero no tienen una descripción del puesto. Se debe reconocer cuando alguien esta trabajando bien y esta cooperando para alcanzar el éxito.

13. IMPLANTAR PROGRAMAS. *Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora*

Es común que en la industria mexicana un reducido número de empleados sea capacitado, se necesita que todo el personal conozca bien su trabajo para que contribuya al mejoramiento de la industria.

14. TRANSFORMACION. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

¿Realmente las Micro, Pequeñas y Medianas industrias están dispuestas y preparadas a iniciar el cambio?

Este es el reto que tienen que aceptar los empresarios, porque saben que se encuentran en un mercado exigente y competitivo influenciado por productos extranjeros.

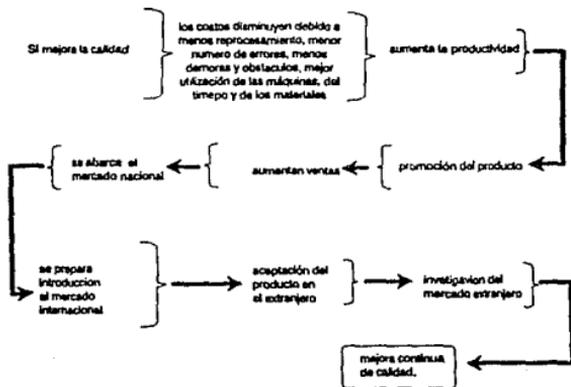
En estos tiempos hay que entrar al mejoramiento organizacional, no es fácil iniciar la transformación alejados de otras empresas, es recomendable unir esfuerzos buscando soluciones entre varios. El empresario tiene que pedir asesoría y apoyo, debe actuar con dinamismo y profesionalismo manteniendo estrecha relación con proveedores, clientes, competidores, profesionistas, organismos públicos y privados.

PRODUCTIVIDAD

La productividad se refleja en el aumento de la producción y el rendimiento como consecuencia de la modernización de la planta industrial en aspectos técnicos, ideológicos y materiales. La productividad es resultado de la utilización óptima de los recursos con que cuenta la empresa.

Existen varias formas que ayudan a incrementar la productividad, en primer lugar, la concentración de todo el personal en el mejoramiento de: *el proceso productivo, el producto, el liderazgo, la comunicación y la capacitación.*

FASES CALIDAD-PRODUCTIVIDAD



FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Existen varios factores que afectan la productividad:

INVERSION

Invertir en equipo y maquinaria que se descompone o no tiene refacciones ocasiona que se atrase la producción. Invertir en materia prima que no reúne las características que se necesitan para hacer un producto con los requerimientos del consumidor.

INVESTIGACION Y DESARROLLO

Cuando no hay innovación por largo tiempo, los procedimientos se vuelven poco funcionales, el equipo y maquinaria obsoleto, se produce menos y hay más costos

REGLAMENTO GUBERNAMENTAL

Muchos reglamentos dan origen a gastos que disminuyen la productividad de las empresas

MANO DE OBRA

El ser humano es el elemento más importante que por medio de su actitud, inteligencia y trabajo físico y mental influye en el rumbo de la empresa. Su desempeño está relacionado con su medio ambiente económico, político, social y cultural. Una persona con problemas brinda un reducido rendimiento.

La productividad en la elaboración de un producto, sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

*Fórmulas más comunes para medir la productividad

[11]

- *Fórmula para productos homogéneos*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Número total de horas de trabajo}}$$

- *Fórmula de Variedad de productos*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción A} + \text{Producción B} + \text{Producción C}}{\text{Número total de horas-hombre}}$$

- *Fórmula de acuerdo al valor comercial de los productos*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios Pagados}}$$

CAPITULO IV

PROMOCION, DISTRIBUCION Y PRECIO

CAPITULO IV. PROMOCION

***La promoción es un ejercicio de información, persuasión y comunicación [12]**

La promoción es el conjunto de actividades que se realizan para motivar a la población consumidora a comprar un producto o servicio. Se utilizan los diferentes medios de comunicación para ejercer una labor de convencimiento.

Cuando la industria comprueba que tiene un mercado potencial planea una campaña publicitaria que sirva para acaparar mayor número de clientes y a la vez confirmar a los distribuidores de los atributos del producto para motivarlos a seguir vendiendo la marca. Actualmente los clientes son exigentes y selectivos porque hay variedad de productos para escoger, se guían en la marca o por la información que tengan acerca del artículo. Para llevar a cabo la promoción se sigue el proceso de comunicación que inicia con el industrial al formular el mensaje para transmitir a los consumidores a través de los diferentes medios de comunicación o directamente por los vendedores, el comportamiento de la demanda comprueba los resultados de la campaña publicitaria.

ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Las actividades promocionales son la venta personal, publicidad, publicidad no pagada y relaciones públicas. A continuación se describen:

VENTA PERSONAL

La empresa prepara a sus vendedores para que atiendan directa y personalmente a los consumidores con el fin de inducirlos a comprar y tener preferencia a la marca, este tipo de promoción se usa primordialmente cuando se trata de productos especializados que requieren demostración e información suficiente. Hay empresas que no cuentan con el capital para hacer un programa publicitario o sus clientes están ubicados en la misma localidad y les conviene promocionarse por medio de la venta personal. Para que el vendedor proporcione una atención de calidad debe ser capacitado para reforzar sus cualidades de venta, porque de ellos depende que el comprador conozca el producto y se sienta motivado a seguir comprando la marca.

PUBLICIDAD

Se utilizan los medios masivos de comunicación para enviar un mensaje dando a conocer un producto a gran parte de la población con el fin de inducirlos a comprar la marca anunciada, es comunicación pagada y no personalizada. Tiene como objetivo fundamental informar y a la vez estimular en el receptor una actitud favorable a la compra de un producto o servicio.

Principales ventajas de utilizar los medios masivos de comunicación para hacer publicidad a un producto o servicio:

- *Se abarca gran parte del mercado potencial*

Los medios masivos de comunicación llegan a millones de personas, esto permite que un anuncio sea captado por la población o un grupo de personas con características similares (segmento especial a quien es dirigido el mensaje).

El segmento de mercado se divide en grupos con características homogéneas para poder hacer un mejor análisis, se pueden clasificar por: situación socioeconómica que comprende edad, sexo, ocupación, ingresos, estudios, etc.; área geográfica que se refiere a local, regional, municipal, delegacional, nacional, internacional, rural, etc.; de acuerdo al comportamiento del comprador en selectividad, constancia de uso, período de compra, motivo de compra, lealtad a la marca, sensibilidad al precio, servicio, publicidad y promoción.

- *Hay forma de organizar una campaña publicitaria que se difunda rápido*

Un programa publicitario bien diseñado y organizado, a corto plazo puede influir en el aumento de las ventas. Para que exista el volumen de productos adecuados es indispensable coordinar la publicidad con la producción para contar con el número suficiente de artículos en el momento que empiecen a llegar los compradores.

- *El mensaje transmite para todos un mismo objetivo*

Para transmitir la idea principal del mensaje hace falta la habilidad y conocimiento de técnicas de publicidad, cuando el empresario no esta preparado para formular un programa de publicidad es mejor que utilice los servicios de una agencia publicitaria.

- *Planeando bien los programas publicitarios hay beneficios para la empresa, ayudan a su imagen, permanencia en el mercado y aumento de ventas*

No tiene caso invertir recursos en una actividad que no va a tener los resultados esperados y que solo afecta la economía organizacional.

PUBLICIDAD NO PAGADA

Se refiere a la publicidad gratuita que se hace al proporcionar información sobre una organización a través de los medios masivos de comunicación. Las relaciones públicas que mantenga el empresario con los representantes de estos medios de comunicación son decisivas para influir en la difusión de información favorable para la empresa.

RELACIONES PUBLICAS

El autor Shewe D. Charles define las relaciones públicas como "una actividad promocional que tiene por objetivo comunicar una imagen favorable del producto o su fabricante". Las empresas mantienen contacto con diversas personas físicas y morales, es necesario crear relaciones públicas principalmente con: el gobierno para facilitar los trámites gubernamentales, los representantes de los medios masivos de comunicación con el objetivo de que hagan publicaciones positivas de la firma, organizaciones financieras con el fin de conseguir mejores condiciones de crédito, proveedores para tener preferencia en la compra de materia prima, intermediarios para lograr que sigan distribuyendo el producto y con los consumidores para que se conviertan en clientes potenciales de la empresa.

FORMAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS.

Sirven como complemento a las actividades promocionales, básicamente a la venta personal y a la publicidad, para aumentar las ventas, conservar a los clientes y atraer consumidores. Su objetivo es motivar el deseo de compra de los clientes mediante valores o incentivos, puede estar dirigida directamente a los compradores usando muestras, premios, cupones, ofertas, pruebas, demostradores, exhibidores, etc.; o dirigida a los mayoristas y minoristas por medio de tratos o convenios comerciales, concesiones, exposiciones, directorio, exhibiciones, etc.

La pequeña industria puede estimular a los consumidores a comprar haciendo demostraciones del producto en su fábrica o en los establecimientos de los distribuidores para enseñar y explicar al público el funcionamiento, uso y atributos del artículo, es una técnica con fuerza de convencimiento porque las personas reunidas ven físicamente el producto y reciben información detallada del demostrador.

La actividad promocional se selecciona en relación a los recursos económicos que tiene la organización, la amplitud geográfica del mercado, personas físicas o morales a quien se dirige (intermediario, consumidor o usuario industrial), clientes potenciales y sobre todo al momento en que se encuentra el producto en su ciclo de vida.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El industrial debe tomar en cuenta el ciclo de vida del producto porque cada etapa presenta características que requieren diferentes estrategias promocionales para mejorar la posición del producto en el mercado, enseguida se indican las principales acciones promocionales a realizar en cada fase del ciclo de vida del producto:

INTRODUCCION. Se ofrece un nuevo producto para colocar en el gusto del público, es significativo resaltar los beneficios y cualidades que posee un bien al ser promovido.

DESARROLLO. Los consumidores del mercado objetivo han probado el producto, conocen sus ventajas y lo compran, los intermediarios hacen pedidos porque se está vendiendo bien. Se distribuye a nuevas plazas y se sigue promoviendo el producto haciendo énfasis en la marca

MADUREZ. Las ventas son elevadas y la competencia fuerte, para mantenerse en el mercado es importante hacer mejoras al producto.

DECLINACION. El artículo es desplazado de su posición en el mercado por la competencia, se debe intensificar la publicidad y buscar innovaciones.

FORMA DE ELEGIR LA ACTIVIDAD PROMOCIONAL

Para decidir la forma de dar a conocer el producto, primero se define el objetivo de venta que es principalmente incrementar ventas, conquistar un segmento de mercado o colocar otro producto; después fijar el capital que se necesita. Las pequeñas industrias realizan su promoción de acuerdo al capital que la empresa puede gastar, es mejor utilizar métodos matemáticos o analíticos que indiquen con exactitud la cantidad de dinero requerida. Está el método de porcentaje de ventas que refleja la relación que hay entre costo de publicidad y precio de venta, la utilidad por unidad de venta tomando como guía los gastos que realizó la competencia en promoción el de funciones u objetivos que relaciona el número total de funciones a realizar en la promoción y el costo de cada una.

IV.1 PROMOCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La micro, pequeña y mediana industria puede promocionarse con ayuda de las relaciones públicas bien programadas, porque es costoso utilizar la publicidad.

Las relaciones públicas son los vínculos de comunicación que establece una organización con otras personas (clientes, proveedores, inversionistas, accionistas, organismos públicos y privados), para darse a conocer y crear una buena imagen. Sus objetivos son: influir en las personas relacionadas con el negocio para que contribuyan a su éxito, conseguir la preferencia del cliente en el producto, cobranzas rápidas, ofrecer crédito a corto plazo para aumentar ventas y mantener contactos comerciales para facilitar las operaciones. También hay relaciones públicas dentro de la organización.

Las relaciones públicas internas se llevan a cabo en la empresa entre todo el personal que la conforma, para mejorarlas se hace un sondeo a través de preguntas abiertas a empleados seleccionados al azar, con el propósito de conocer la opinión general respecto a la

empresa, si no hay suficiente información, se hace un segundo sondeo a través de preguntas cerradas y solicitando a los trabajadores que anexas sus comentarios.

La relación con las fuentes de financiamiento, proveedores, intermediarios y consumidores o usuarios industriales merece mayor atención porque son quienes van a participar directamente en el desarrollo industrial.

Relaciones públicas con:

1. Inversionistas, Instituciones de crédito y Organizaciones Financieras
2. Proveedores
3. Intermediarios o distribuidores industriales
4. Consumidores o usuarios industriales

A continuación se explican.

1. Inversionistas, Instituciones de crédito y Organizaciones Financieras

Son importantes porque proporcionan los recursos económicos que hacen falta a las pequeñas empresas para seguir operando.

Para acercarse a estas organizaciones:

- Hacer visitas personales para mantener una comunicación constante para identificar a tiempo oportunidades de inversión y crédito.
- Tener lista la información que soliciten para poder efectuar el préstamo, como: estados financieros, garantías, proyectos de inversión, situación competitiva, etc.

2. Proveedores

Los proveedores son importantes para el proceso de producción porque abastecen los insumos, bienes de capital o servicios que constituyen la actividad productiva.

Un gerente previsor mantiene contacto con sus proveedores permanentes y también con otras fuentes de aprovisionamiento, porque no siempre se obtiene la materia prima de un reducido número de proveedores, debe contar con otras opciones para surtir sus pedidos.

Los proveedores son recursos informativos para la organización porque intercambian comentarios de: precio, moda, transportes, innovaciones, experiencias, etc.

Los negocios que estimulan las relaciones con otras empresas y trabajan como un gran equipo con sus proveedores y clientes tienen resultados beneficiosos. Con la comunicación dentro de la compañía se pueden hacer cambios para dirigir las acciones a mejores expectativas.

Cuando los proveedores tienen problemas y no están en posibilidad de surtir todos los pedidos, escogen a los clientes que conocen mejor, guiándose por las condiciones establecidas de venta, además toman en cuenta las relaciones comerciales o amistosas que han tenido con cada uno de ellos.

Para mantener relaciones públicas adecuadas con los proveedores hay que considerar lo siguiente:

- Definir claramente las condiciones de compra, en cuanto a precio, calidad, servicios que incluye, garantía, sistema de pago, cantidad solicitada, entrega y las características de la mercancía.
- Cuando se devuelva un producto, se hace la indicación específicamente de cuál es el defecto para llegar a un acuerdo y decidir si se cambia o se hace una rebaja.
- Hacer visitas a los proveedores para que vayan conociendo mejor a la industria y surgan lazos de comunicación, es importante que el empresario informe de cómo necesita la materia prima o materiales.

3. Intermediarios o distribuidores industriales

Son los representantes de la firma porque atienden directamente al consumidor, es necesario mantenerlos informados para que conozcan el producto y puedan proporcionar al consumidor atención eficiente.

Los mayoristas compran grandes cantidades de productos, debe haber una coordinación entre fabricante y distribuidor para entregar la mercancía a tiempo, al precio establecido y con las especificaciones señaladas.

4. Consumidores o usuarios industriales

Las relaciones públicas con los clientes son las más provechosas porque se les pide que expresen sus opiniones del producto recibido, así se reúnen varios puntos de vista para detectar fallas y hacer las mejoras necesarias.

La calidad en la atención al cliente surge cuando: recibe información correcta acerca del producto que busca, condiciones de pago adecuadas, son aclaradas sus dudas, los pedidos se entregan a tiempo con la cantidad y características convenidas respetando las condiciones de pago y poniendo atención a las sugerencias que hace.

Los medios de comunicación con los clientes son principalmente: hacer visitas a su empresa, poner exposiciones, demostraciones, proporcionar revistas, asistir a comidas y reuniones con los clientes.

Para las personas que tienen mayor trato con los clientes se les debe impartir cursos para que adquieran los conocimientos suficientes sobre las actividades que realizan, para que estén capacitadas en dar una excelente información y orientación al cliente. Tomando en cuenta que un cliente satisfecho hace buena propaganda para la empresa y contribuye al aumento de utilidades.

Para mejorar las relaciones públicas con los clientes se debe:

- Tomar en cuenta sus opiniones respecto al producto y a la empresa. El industrial puede pensar que sus artículos son buenos, sin embargo las estadísticas pueden mostrar lo contrario, es conveniente hacer un estudio de mercado que detecte la medida en que se satisfacen las necesidades del consumidor.
- Revisar que los vendedores proporcionen información correcta a los clientes, porque engañar a los consumidores ocasionan desconfianza y disminución de ventas. Mantener comunicación con los clientes para difundir una buena imagen que aumente el prestigio de la empresa a través de los medios masivos de comunicación; publicaciones privadas, folletos, visitas y exposiciones.

IV.2 PROMOCION DEL ASOCIACIONISMO

Una asociación es la unión de dos o más personas físicas o morales que tienen como objetivo conjuntar esfuerzos en la realización de algún objetivo en común.

ACTITUDES DE LOS DIRECTIVOS

Hay actitudes en los directivos que impiden aceptar asociarse

- *Negociaciones desleales*

Cada empresario cuida sus objetivos invirtiendo su capital en operaciones rentables y que no representen riesgos

- *Falta de organización y coordinación entre los ejecutivos de cada empresa*

Llevar una comunicación estrecha que facilite exponer sus propósitos y situación con el fin de convenir el plan de trabajo y organizarse para realizarlo.

- *Se exponen a robo de secretos*

Cada industria conserva su independencia organizacional.

- *Diferente filosofía y objetivos*

La filosofía que existe en la empresa es susceptible de modificarse por influencia del medio ambiente interno y externo, los objetivos que existen actualmente entre la micro, pequeña y mediana empresa están enfocados principalmente a ser competitivos en el mercado que se desenvuelven en una economía globalizada. Se asocian para complementarse y apoyarse en las debilidades que presentan, mediante la unión de esfuerzos, experiencias, conocimientos y recursos como alternativa para enfrentar la nueva realidad económica.

- *Incertidumbre del funcionamiento de la asociación*

Las micro, pequeñas y medianas industrias al asociarse aumentan su capacidad de negociación en crédito, compras, asistencia técnica y comercialización. No están reguladas por el estado, sus integrantes establecen la política que va a regir, mantienen su independencia y también son llamadas alianzas o consorcios.

Una asociación industrial tiene comunicación con otras fábricas y organismos gubernamentales que estén relacionados con sus operaciones. Su objetivo es identificar y resolver sus necesidades, acercarse a los programas de apoyo y aprovechar las ventajas de negociar en conjunto, es común asociarse por rama industrial.

VENTAJAS DEL ASOCIACIONISMO

El ejecutivo mexicano si se asocia con otras compañías va a obtener ventajas al realizar transacciones en equipo:

- *Tener acceso al crédito*

Es mejor solicitar financiamiento en forma conjunta con el fin de reunir garantías que respalden el préstamo y pagar los intereses entre todos.

- *Mayor posibilidad de adquirir insumos, bienes o servicios*

Para beneficio general compran lo que ocupen todos, por ejemplo en la fabricación y reparación de muebles para aumentar sus diseños contratan a una persona para que diseñe otro tipo de mobiliario y cada miembro asociado colabora para pagar sus servicios.

- *Precio más cómodo por comprar grandes volúmenes de mercancía*

Siempre ha sido recomendable abastecerse de materia prima comprando cantidades mayores para que puedan hacer descuentos sobre volumen de compra, los asociados definen los períodos para surtirse en grupo, como en el caso de los productores de plástico que pueden coordinarse para adquirir materia prima (resina sintética).

- *Opción de tener tecnología eficiente*

El aspecto tecnológico merece atención, es ventaja que se verifique si los procedimientos establecidos y el equipo utilizado son adecuados al proceso productivo que se sigue.

FORMA DE PROMOVER LA INTEGRACION DE ASOCIACIONES INDUSTRIALES

Para promover la asociación industrial debe existir el compromiso de todas las organizaciones públicas y privadas para proporcionar a las asociaciones las mismas ventajas que tendría una empresa grande, después a través de las Cámaras Industriales y los medios masivos de comunicación dar a conocer los beneficios que obtienen los pequeños empresarios al integrarse en grupos industriales para realizar sus operaciones comerciales.

IV.3 PROMOCION DE LOS PRODUCTOS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

CONSUMIDOR O USUARIO INDUSTRIAL

Los usuarios industriales saben lo que necesitan y tienen localizados a sus principales proveedores, pero no tienen una información sobre otros abastecedores y sus condiciones de venta. Los consumidores industriales obtienen productos y servicios para utilizarlos en su proceso de producción, conocen el tipo de materia prima que necesita comprar, la cantidad y las características que deben presentar; además son personas que desarrollan capacidad negociadora para obtener los mejores contratos.

Hasta ahora no hay un sistema de información formal a nivel nacional de los productos y servicios de la micro, pequeña y mediana industria que sirva para combatir la competencia extranjera que tiene invadido el mercado nacional, esto se comprueba con los centros comerciales como el Price Club que vende al mayoreo artículos extranjeros a sus miembros. Al existir una revista que informe de las ofertas directas de fábrica al público, los consumidores están en posibilidad de conocer los productos que pueden adquirir.

Es indispensable la promoción de los productos para consumo industrial para que los fabricantes cuenten con un directorio actualizado en donde aparezcan los datos específicos de cada industria y localicen a las empresas de su interés, por ejemplo a proveedores que ofrecen mejores términos de venta.

BANCO DE DATOS

La automatización se ha hecho extensiva para la comunicación dentro de las empresas y entre éstas. Las computadoras sirven como centros de información para proporcionar datos en cifras o textos, ofrece a los empresarios ventajas para tener acceso desde su oficina a recibir informes de diferentes partes del mundo, a usar correo electrónico, tener conferencias por video, conectar computadoras por teléfono para enviar y recibir informes, integrar un sistema de computación con el de los clientes para hacer más dinámica la recepción de pedidos y llevar un control de inventarios, y todas las ventajas relacionadas con la modernización de los sistemas automatizados.

La función de procesamiento de datos puede abarcar las actividades de diseño, recursos humanos, producción, ventas y finanzas. Para atender los requerimientos de información del industrial se necesita un Centro especializado dedicado a crear un banco de datos de las industrias con el propósito de servir de enlace entre los productores para agilizar sus operaciones de compra venta, por medio de la transmisión de nombre del productor, dirección social, medios de comunicación, productos que elabora, tipo de crédito y promociones especiales. También que sirva para publicar una revista semanal especializada en artículos industriales disponibles para el consumidor, en donde indique nombre de la fábrica, lugar de distribución y ofertas.

Propuesta de un sistema de información para promover los productos de la Micro, Pequeña y Mediana industria.



Diagrama de Preparación para conformar el banco de Datos del Centro de Promoción Industrial.

1. Mensaje a las industrias a través de los medios masivos de comunicación
2. Recepción de datos
3. Captura de Datos
4. Clasificación por rama industrial
5. Asignación de clave de acceso a cada industria

- **Operación y desarrollo:**

Se realiza la captura de datos de cada uno de las industrias del país. Para promover la integración del banco de datos se transmite un mensaje a los industriales de todo el país a través de medios masivos de comunicación para motivarlos a registrarse, solicitándoles que acudan al Centro de promoción para explicarles del funcionamiento del sistema, inscribirlos e indicarles los datos que deben enviar.

- **Recepción de datos:**

La información proporcionada por los industriales para registro pueden enviarla por medio de sus representantes o a través de telex o fax. Al recibir la información se revisa que los datos estén completos y claros, de lo contrario se avisa al empresario para que mande el informe correcto.

Los datos requeridos son:

- Nombre de la industria
- Dirección
- Teléfono, fax, telex
- Nombre del gerente
- Giro
- productos que fabrica
- Condiciones de pago
- % de descuento sobre el volumen de compra
- Materia prima que utiliza
- lugar de distribución

- **Captura de datos, clasificación y asignación de clave de acceso**

El personal del Centro de promoción accesa la información obtenida, las industrias quedan clasificadas en el sistema por rama industrial y orden alfabético con el fin de agilizar su localización. Se forma un sistema de cómputo enlazado con el de las industrias dándoles acceso por medio de una clave confidencial.

INFORMACION CLASIFICADA DE LAS INDUSTRIAS



- **Objetivos**

1. Proporcionar un servicio de información eficaz para facilitar las operaciones comerciales entre los productores, por medio de información automatizada
2. Dar a conocer a los industriales que lo soliciten información de las promociones especiales que ofrecen las fábricas de su interés.
3. Apoyar la creación de Uniones de Crédito, Asociaciones y favorecer la subcontratación

- **Estructura**

La máxima autoridad es ejercida por el gerente general, después están el gerente técnico, gerente de publicidad y gerente de automatización; quienes tienen a su cargo al jefe de sistemas, de asistencia técnica y el de redacción y diseño; siguen operadores y personal administrativo

- **Infraestructura**

Equipo de cómputo con puertos de comunicación vía telefónica, fax, telex y satélite, equipo para imprimir y editar y equipo de oficina.

- **Servicios especiales**

Las industrias inscritas tienen derecho a mandar información de los productos que tienen en promoción para darla a conocer a los usuarios industriales y a los consumidores

- **Resultados esperados**

Tener a todas las industrias del país registradas en el sistema para fortalecer su presencia en el mercado nacional y preparar su proyección al exterior.

Constituir el principal Centro de promoción especializado de los productores mexicanos para dar a conocer sus productos o servicios y contactar con otros industriales que ofrezcan oportunidades para establecer relaciones comerciales.

PROMOCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Para dar a conocer al público en general los bienes elaborados por las micro, pequeñas y medianas industrias, el centro especializado editará una revista semanal que contenga información de las promociones que las fábricas ofrecen al consumidor.

Con estas promociones se atraerán compradores que prueben o usen el producto y si es adecuado a sus necesidades seguirán adquiriéndolo en la fábrica o con los distribuidores.

Su lugar de distribución será en puestos de periódico y centros comerciales en donde estén al alcance del público.

La misión de esta revista es aumentar las ventas y hacer una difusión de la industria con el propósito de incrementar la demanda de productos mexicanos.

VENTAJAS DE LA REVISTA

Ventajas ofrecidas con la circulación de dicha revista:

- Los consumidores conocerán las fábricas que elaboran los artículos que necesitan y tendrá para escoger la que ofrezca mejores condiciones de venta.
- Facilitará las operaciones de compra-venta evitando que se pierda tiempo en buscar a los fabricantes que ofrecen mejores alternativas de compra y proporcionando información de los productos existentes en el mercado.

- Los clientes tendrán oportunidad de aprovechar las ofertas que surgen
- Favorecerá el acercamiento entre productor- consumidor

INFLUENCIA DE LA REVISTA PARA FORTALECER LA INDUSTRIA MEXICANA



IV.4 DISTRIBUCION Y PRECIO

DISTRIBUCION

Los fabricantes para hacer llegar su producto al consumidor final eligen a los intermediarios que se encargarán de distribuirlos en el momento oportuno, el lugar apropiado y por la cantidad requerida. Al ir pasando los productos de una persona a otra, el precio va cambiando y también hay un intercambio de información. La comunicación entre las personas del canal de distribución es importante porque permite al fabricante conocer las necesidades del consumidor y transmitir mensajes promocionales a los intermediarios o al consumidor final. Cuando la promoción se dirige a los intermediarios, ellos se encargan de transmitirla a los compradores; si es destinada directamente a los consumidores finales, tiene el propósito de motivarlos a solicitar el producto a los minoristas quienes a su vez lo solicitan a los mayoristas. Enseguida se mencionan los canales de distribución utilizados para hacer llegar un producto de consumo final al comprador:

PRODUCTOR-CONSUMIDOR

El consumidor acude directamente a la fábrica porque normalmente esta cerca de su domicilio y compra a un precio más económico. El producto puede llegar al comprador utilizando la venta a domicilio, ventas por correo o a través de los propios establecimientos de distribución del fabricante. Es un canal que representa altos costos porque requiere la preparación de vendedores, mantener inventarios para surtir a los clientes, conceder crédito y financiar las operaciones de ventas.

Ventas a domicilio.- Para obtener buenos resultados usando este método se debe efectuar una administración de ventas eficiente y asegurarse que la fuerza de ventas está preparada para influir en el comportamiento de compra de los clientes.

Ventas por correo.- Es una forma poco utilizada para hacer llegar un artículo al comprador, algunos industriales lo usan para vender productos poco usuales, baratos y que sean durables y ligeros para ser enviados por correo.

Ventas en el establecimiento del fabricante.- El industrial asigna un lugar de su propiedad para vender directamente al público sus productos, de ésta forma hay una comunicación más estrecha con los compradores, se tiene control del producto y hay oportunidad de promocionar los bienes que elabora la firma. Efectuar las actividades de venta implica costos que se deben compensar si hay gran demanda en el mercado.

PRODUCTOR-MINORISTA-CONSUMIDOR

Los minoristas son personas que adquieren productos de la fábrica o del mayorista en cantidades considerables para revender por pieza o unidad al consumidor. Este canal de distribución se usa cuando se trata de bienes perecederos, de moda o son caros. Se pueden realizar campañas publicitarias o promocionales entre el fabricante y el minorista.

Los minoristas tienen como funciones prioritarias ofrecer garantía y reparación del artículo, otorgar facilidades de crédito, realizar actividades promocionales que estimulen las ventas, almacenar la mercancía suficiente para atender la demanda e informar al fabricante del comportamiento del mercado. Sus principales actividades son: planear la adquisición de productos para evitar el almacenamiento de artículos con baja demanda, agilizar la salidad de las existencias, sobre todo de la mercancía que esta quedando rezagada; exhibir los productos en su establecimiento y crear un ambiente atractivo para el cliente. Los métodos de venta utilizados por los minoristas son ventas a domicilio, ventas por correo y en establecimientos minoristas del fabricante.

PRODUCTOR-MAYORISTA-MINORISTA-CONSUMIDOR

Los mayoristas son los principales distribuidores de los productos de una industria, venden grandes volúmenes a los minoristas y también en cantidades reducidas o por unidad a los consumidores, es el canal de distribución más usual. Los mayoristas generalmente almacenan bienes homogéneos que adquieren de diferentes fabricantes.

Hay tres tipos de intermediarios mayoristas: Comerciantes mayoristas, agentes y corredores.

Los mayoristas comerciantes adquieren los productos en propiedad para venderlos, se clasifican en mayoristas de servicio completo y mayoristas de servicio limitado, a continuación se explican:

Mayoristas de servicio completo.- Proporcionan todos los servicios necesarios como: transportación, almacenamiento, distribución, promoción de ventas e información de mercado. Se subdividen en servicios de mercancía en general y los de línea limitada:

- Los de mercancía en general comercializan una amplia línea de productos no perecederos por ejemplo. ferretería, farmacia y cosméticos; abasteciendo a varios minoristas.
- Los mayoristas de servicio completo de línea limitada manejan un reducido número de líneas de productos y proporcionan diversos servicios.

Mayoristas de servicio limitado.- No ofrecen todos los servicios que se requieren. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Mayoristas de pago en efectivo sin entrega**

Los minoristas compran la mercancía al contado y la transportan ellos mismos, la ventaja de ésta negociación es que el mayorista vende a un menor costo por no incluir servicio de traslado de los artículos, desde su almacén hasta el del minorista.

- **Mayoristas de venta por correo**

Este medio se ocupa esencialmente para distribuir bienes a minoristas que se encuentran ubicados en regiones distantes.

- **Mayoristas que comercializan sus productos por medio de camiones**

Comunmente utilizan este método para vender bienes perecederos.

- **Mayoristas que exhiben la mercancía**

Tienen un aparador o vitrina para mostrar los productos al público, con el fin de motivarlos a comprar.

- **Agentes y corredores**

Su función es intervenir para enlazar o contactar a compradores y vendedores, con el propósito de facilitar la venta. Reciben una comisión por sus servicios y son útiles para los pequeños fabricantes que no pueden hacer grandes inversiones para integrar su fuerza de ventas. Un agente es representante de ventas de varios industriales, se especializan de acuerdo a la clase de clientes, productos o empresas que manejan.

PRODUCTOR-AGENTE-MAJORISTA-MINORISTA-CONSUMIDOR

Interviene un agente de ventas para trasladar la mercancía de su lugar de origen hasta su destino, normalmente se utiliza en ventas foráneas. Los agentes reciben una comisión por participar en el trámite de intercambio de mercancía desde el productor hasta el consumidor.

FORMA DE ELEGIR LOS CANALES DE DISTRIBUCION

La elección se basa en los objetivos y estrategias de mercadotecnia de la industria, guiándose por la cobertura del mercado, el control y los costos:

-Cobertura de mercado

Se determina el tamaño del mercado potencial que se desea abarcar. Entre más intermediarios participen se llega a mayor número de consumidores.

-Control

Al fabricante le interesa que sus productos conserven la imagen original y estén en buen estado al ser comprados por los consumidores o usuarios finales. Un canal de distribución corto permite un mejor control de los productos.

-Costos

Los intermediarios realizan las actividades de distribución con más profesionalismo, seleccionar el canal de distribución más adecuado ocasiona reducción de costo.

DETERMINACION DE LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS INTERMEDIARIOS

Después de elegir el canal o canales a utilizar, se debe decidir el número de intermediarios que se necesita, hay tres formas de seleccionar la distribución:

Distribución intensiva

Los consumidores necesitan que los bienes de consumo o uso frecuente se encuentren disponibles, por eso se trata de cubrir gran parte del mercado. Se utilizan mayoristas para distribuir los productos a todos los establecimientos que sean necesarios.

Distribución selectiva

Se usa para hacer llegar al consumidor bienes que presentan características de especialidad, que son de marca reconocida y tienen mayor costos que los de consumo común. Muchos productos industriales se venden de ésta manera para que el fabricante lleve un control y sea resaltada su calidad. Los mayoristas y minoristas pueden efectuar este tipo de distribución.

Distribución exclusiva

Es dirigida para productos que requieren de servicio y/o información para satisfacer las necesidades de los consumidores. Hay un mayor control sobre el canal y los minoristas son informados del tipo de publicidad, precios y políticas de promoción. En este tipo de distribución un fabricante ofrece a un minorista la exclusividad de manejar sus productos.

CANAL DE DISTRIBUCION SUGERIDO PARA LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

Forma de distribuir los productos de la Micro y pequeña industria

Es importante que los industriales tengan un establecimiento propio para vender directamente sus productos al público y conforme vaya creciendo la demanda deben seleccionar a un grupo de minoristas que realicen las actividades de distribución, porque resulta costoso invertir en la distribución de un producto que tiene gran demanda. Si se forma un Centro de promoción industrial los consumidores estarían informados de los productos de cada industria y del lugar de distribución en donde los pueden comprar.

Distribución de los productos de la Mediana industria

Estas empresas productoras tienen una posición relevante en el país, sus canales de distribución deben estar formados con intermediarios mayoristas que se encargen de proporcionar servicios completos de distribución, para que los industriales se dediquen principalmente a producir. Se requiere una intensa promoción de sus productos para abarcar más mercado, pueden realizar una campaña promocional en cooperación con los mayoristas.

PRECIO

El precio es el valor en dinero que se asigna a un bien o servicio. Al efectuarse una operación comercial hay un intercambio de bienes materiales, el vendedor proporciona un producto para recibir a cambio una cantidad de dinero.

La importancia del precio es significativa porque puede cambiar para adecuarse a variaciones en la demanda o para enfrentar la competencia, también ejerce una influencia psicológica en los consumidores. El industrial al fijar precio a sus artículos debe verificar que éste cubra los costos de administración, producción y ventas; además que incluya la ganancia esperada, objetivo de la operación.

Para determinar el precio unitario de un producto o servicio es importante considerar lo siguiente:

1. Relación de las ventas con el precio

La variación del precio afecta las ventas. En bienes de consumo inmediato y constante existe una mínima variación, en cambio los artículos de uso duradero que se adquieren eventualmente pueden mantener una variación mayor en sus precios, todo depende de las características de calidad que presenten.

2. Comportamiento del consumidor

El consumidor puede comprar un producto en base a la moda, fidelidad a la marca, prestigio de una firma o por la influencia de la publicidad.

3. Los objetivos de la política de precios

Objetivos de rendimiento

El propósito es recuperar la inversión efectuada y obtener un margen de utilidad

Objetivo de participación en el mercado

Consiste en establecer precios que contribuyan al crecimiento y la permanencia de la empresa en el mercado.

Objetivos de confrontación con la competencia

Se planean y llevan a cabo estrategias para fijar precios que permitan ganar a la competencia clientes.

4. Los costos relacionados con el producto

Son todos los costos que se originan para la elaboración de un producto.

5. La imagen de la empresa y sus productos

Los precios que se determinan deben ser razonables, si se elevan considerablemente hay riesgo de que disminuyan las ventas.

6. Ciclo de vida del producto

De acuerdo a la etapa del ciclo de vida del producto se decide la política de precios que ha de predominar para lograr mayores ventas. En la etapa de introducción la mayoría de los empresarios prefieren ofrecer sus nuevos artículos a precios elevados e irlos disminuyendo cuando sea necesario, las etapas de desarrollo y madurez el precio no es el principal elemento competitivo, sino las innovaciones, la promoción o la calidad de los bienes ofrecidos.

FIJACION DE PRECIOS

El autor W.M. Pride, señala ocho pasos para fijar precios:

i) Seleccionar objetivos de precios

Los objetivos de precios deben ser congruentes con los propósitos generales de la organización.

ii) Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra

El consumidor en base a la calidad y precio del producto toma una decisión de compra. Al determinar un precio es importante tomar en cuenta el grado de poder adquisitivo que prevalece en el mercado meta.

iii) Determinar la demanda

Especificar las actitudes de compra que hay en el consumidor y los factores que la afectan ocasionando fluctuaciones.

iv) Estudiar las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad
Por medio de un análisis del punto de equilibrio y el análisis marginal se conoce la relación que mantiene la demanda, costo y utilidad

v) Analizar los precios de la competencia
Sirve como referencia conocer los precios que se están manejando en el mercado.

vi) Seleccionar una política de fijación de precios
Por ejemplo, se pueden poner precios exagerados en la etapa de introducción del producto para probar si los compradores están dispuestos a pagar el precio y para recuperar más rápido la inversión, establecer precios de penetración más bajos para vender mayor número de mercancía, etc.

vii) Seleccionar un método de fijación de precios
Escoger un procedimiento para determinar precios de manera regular.

viii) Seleccionar el precio final

MÉTODOS PARA FIJAR PRECIOS

Se clasifican en métodos orientados al costo, orientados a la demanda y orientados a la competencia. Enseguida se exponen:

Precios orientados al costo, el precio se define en base al costo del producto y a la utilidad.

-Fijación de precio por el costo-más

Se usa cuando se pueden predecir los costos de producción o la elaboración del producto lleva mucho tiempo, consiste en determinar los costos del vendedor aumentando otra cantidad de dinero que da como resultado el precio.

-Fijación de precios del margen de ganancia bruta

El precio se calcula anexando al costo del producto un porcentaje de utilidad llamada utilidad bruta. Esta ganancia se expresa como porcentaje de costo o de precio de venta. Es un sistema que adopta la mayoría de los minoristas.

Ejemplo:

Un industrial hace zapatos que tienen un costo unitario de N\$80 y quiere obtener una utilidad de N\$20, entonces el precio de cada par de zapatos es de N\$100

$$\text{Ganancia bruta como porcentaje de costo} = \frac{\text{utilidad}}{\text{costo}} = \frac{20}{80} = 25\%$$

$$\text{Ganancia bruta como un porcentaje del precio de venta} = \frac{\text{utilidad}}{\text{precio de venta}} = \frac{20}{100} = 20\%$$

Precios orientados a la demanda

Se hace un pronóstico de la demanda para estimar las cantidades que se venderán de un producto a diferentes precios, para escoger el que prometa mejores utilidades. Cuando la empresa quiere manejar varios precios para un sólo producto utiliza un método llamado diferenciación de precios, esta diferenciación puede establecerse de acuerdo a los consumidores a quien va dirigido, a los canales de distribución utilizados o por el tiempo de compra.

Precios orientados hacia la competencia

Se dá mayor importancia a los precios de los competidores porque hay productos similares en el mercado y los consumidores toman en cuenta el precio para seleccionar la marca que van a adquirir.

MÉTODOS SUGERIDOS PARA DETERMINAR LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

El método recomendable para las microindustrias es el de fijación de precios del margen de ganancia bruta porque es una forma rápida y sencilla para conocer el precio.

Ejemplo:

El Sr. López fabrica libreros de madera con un costo de N\$100. Los vende directamente al usuario originandose gastos de venta que suman un total de N\$40 de cada librero. Desea generar una utilidad de N\$ 50 por unidad, entonces el precio de venta es de N\$190.

| | |
|---------------------|-------|
| Concepto | Costo |
| Costo de producción | 100 |
| Costo de ventas | 40 |
| Utilidad | 50 |
| | <hr/> |
| precio | 190 |

Se obtiene una utilidad de $\frac{50}{190} = 26\%$ Porcentaje de ganancia bruta como un porcentaje del precio de venta.

$\frac{50}{140} = 36\%$ Porcentaje de ganancia bruta como un porcentaje de costo.

Las pequeñas y medianas industrias normalmente manejan una línea de productos. Para fijar precios a la línea completa el industrial puede reunir los costos variables de cada artículo de la línea para conocer el precio mínimo que podría establecerse, a éste se suma un margen de utilidad en relación a la demanda del producto, calidad y la competencia que enfrenta.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La economía mundial se desenvuelve en un ambiente competitivo relacionado con el avance científico y tecnológico que influye en la elaboración de productos mejor diseñados a menor costo y con calidad, México ha permanecido alejado del desarrollo por la situación económica, política y social que ha existido ocasionando un estancamiento de la planta productiva nacional formada en su mayoría por la micro, pequeña y mediana industria.

A partir de la apertura comercial han entrado gran cantidad de artículos extranjeros que van desplazando a los del país porque no se ha efectuado un cambio que conduzca a participar con productos competitivos en el mercado nacional e internacional. Se requiere del compromiso, esfuerzo y coordinación entre los productores, gobierno, instituciones financieras, universidades, Centros de desarrollo tecnológico y las organizaciones públicas y privadas que puedan ofrecer beneficios para solucionar los problemas de capital reducido o limitado, tecnología atrasada, mala calidad, bajos niveles de productividad y falta de promoción de la micro, pequeña y mediana industria

Para llevar a cabo su proceso de transformación necesitan fuertes cantidades de dinero con el fin de adquirir maquinaria y equipo, instalaciones, mano de obra, mantenimiento y cubrir otros gastos; para complementar su capacidad económica solicitan crédito principalmente a los bancos porque desconocen el funcionamiento de las Arrendadoras, Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje y Sociedades de Inversión de Capital. Nacional Financiera está promoviendo el financiamiento para este subsector y aún así las tasas preferenciales son elevadas.

La integración de la pequeña industria a la Bolsa Mexicana de Valores puede acelerarse con la capacitación administrativa, financiera y técnica de los empresarios ofrecida por las diferentes organizaciones e instituciones especializadas y con la difusión del funcionamiento del mercado bursátil, para que los industriales conozcan mejor este medio y en un futuro esten preparados para formar parte del grupo de inversionistas.

Es importante que el industrial este seguro de que el financiamiento solicitado para invertir en el desarrollo de su fábrica sea compensado con las utilidades que se vayan generando durante el tiempo en que se estén pagando intereses, para determinarlo se hace un estudio financiero de proyectos de inversión que refleje la relación entre crédito y aumento de ventas. Se necesita una administración eficiente para tramitar crédito porque se debe hacer una planeación financiera que determine la cantidad de dinero necesario para efectuar determinada operación, el importe a obtener por fuentes externas, situación financiera de la empresa, establecer el inicio de solicitud de crédito y la forma de pago.

Para lograr que los productos mexicanos sean competitivos se debe seguir un proceso de cambio basado en la interrelación de tecnología, calidad y productividad porque son factores que en forma aislada no conducen a buenos resultados.

La mayoría de la tecnología utilizada en la planta productiva es importada nueva o semiusada y adaptada al sistema de producción utilizado en cada fábrica. Las Universidades y escuelas técnicas tienen laboratorios avanzados en investigación que pueden ser aprovechados en el desarrollo tecnológico de la industria para evitar que sólo se utilicen en investigaciones a nivel académico, también los Centros de investigación y desarrollo tecnológico deben establecer una relación de apoyo con las empresas productoras.

Se transfiere tecnología para ser adaptada a las necesidades de las industrias, pero no se ha pasado a la fase de estudio y análisis de dicha tecnología para crear otra semejante o mejor porque se necesita de apoyo financiero, altos niveles de educación, esfuerzo de científicos, ingenieros, técnicos y especialistas. Mientras se adquiere la capacidad de generar tecnología propia es conveniente apoyar a la planta productiva para que adquiera la tecnología apropiada a su proceso de transformación, debe haber un canal de comunicación que enlace la oferta de las grandes empresas y de proveedores internacionales.

Con la subcontratación se fortalece el sector productivo uniendo los esfuerzos de las grandes empresas productoras que contratan a pequeñas industrias para que produzcan partes y componentes que necesitan para terminar su producción, sin embargo existe desconfianza de que la pequeña industria elabore productos de mala calidad, para evitar esto deben organizarse de tal manera que reciban asistencia técnica.

Constantemente se escucha que los productos mexicanos son de mala calidad, es tiempo de cambiar este concepto mediante el esfuerzo de todas las personas que están relacionadas con el sector productivo, los industriales deben estar completamente convencidos de la necesidad de implantar calidad en su organización como una estrategia para lograr su permanencia y desarrollo en el mercado nacional e internacional.

Es un gran reto para el productor establecer una forma de trabajo orientado a satisfacer los requerimientos del cliente, iniciar un sistema de calidad implica la participación, motivación, creatividad y capacitación del personal, compromiso y apoyo de los niveles intermedios, planeación y determinación de objetivos, establecimiento de altos estándares de calidad, conocimiento y utilización de herramientas estadísticas, control estadístico y tecnología adecuada. El mejoramiento que surge con la aplicación de la calidad en toda la empresa se refleja en el grado en que el diseño del producto cumple con las necesidades del cliente, la forma en que el proceso productivo respeta las condiciones de diseño llevando un sistema de prevención, control estadístico del proceso y de la calidad, además la manera en que el producto reúne las características que el cliente esperaba.

El control de calidad permite prevenir errores durante el proceso de transformación al estar revisando cada paso del procedimiento para detectar fallas y corregirlas a tiempo con el fin de obtener un producto con calidad.

La productividad es resultado de la calidad por el esfuerzo conjunto de los integrantes de la organización para coordinarse, estar capacitados, establecer procedimientos, identificar, analizar y corregir variaciones en el proceso de producción para que resulte un artículo que cumpla con las especificaciones del consumidor, esto ocasiona incremento en la producción y mejor rendimiento de sus recursos. La productividad no se origina por largas horas de trabajo, más bien por la especialización de la mano de obra, calidad permanente en cada actividad y modernización de la planta productiva.

La promoción es un factor indispensable para dar a conocer un producto o servicio y fortalecer la imagen de una firma, los métodos utilizados para este fin son: venta personal, publicidad, publicidad no pagada y relaciones públicas. Los productores de la Micro, Pequeña y Mediana industria no cuentan con el capital suficiente para promoverse por medio de la publicidad, pero pueden aprovechar la ventaja de mantener buenas relaciones públicas con personas físicas o morales que constantemente negocian con éstas. Formar asociaciones industriales es una opción para reforzar las debilidades que independientemente no pueden superar las fábricas, el sector productivo necesita la unión de esfuerzos para mejorar la función de transformación.

En México hace falta un Centro de promoción industrial encargado de formar un banco de datos que ayude al productor a hacer dinámicas sus operaciones proporcionándole información respecto a las industrias que existen en el país y de esta manera puedan identificar a los proveedores o clientes que les brinden mejores condiciones de negociación, también con el fin de encontrar oportunidades de subcontratación, asociación o agrupación con otros industriales. Se requiere hacer una promoción de venta directa de fábrica al consumidor de los productos para aumentar la demanda de artículos mexicanos y contrarrestar la fuerte competencia extranjera.

Es importante seleccionar los canales de distribución adecuados para que no se eleven los costos, los intermediarios mayoristas y minoristas son importantes porque se encargan de hacer llegar los productos al consumidor en el momento oportuno, el lugar indicado y el volumen requerido.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- FOLLETO DE LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, México y la Ronda Uruguay del GATT
México, D. F. enero, 1992, p. 5.
- 2.- CONFEDERACION NACIONAL DE CAMARAS INDUSTRIALES, La competitividad integral de la economía mexicana
México, D. F. octubre de 1990, p. 36.
- 3.- VELAZQUEZ, MASTRETTA GUSTAVO, Administración de los sistemas de producción
México D.F., 1973, Editorial Limusa, p 157.
- 4.- Idem 2, p. 47.
- 5.- BOLSA MEXICANA DE VALORES, Alternativas de financiamiento en el mercado de valores,
Guía para las empresas
México, D. F., p.2
- 6.- CONFEDERACION NACIONAL DE CAMARAS INDUSTRIALES, Audiencias públicas Micro, Pequeña y Mediana Industria y Artesanías,
México, D.F., septiembre de 1991, p. 47
- 7.- REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR, Volúmen 42, No. 1,
México, enero de 1992, pp. 33 - 41.
- 8.- REVISTA DE COMERCIO EXTERIOR, Volúmen 42, No. 2,
México, febrero de 1992, pp. 163 - 168.
- 9.- Dr. GUTIERREZ, MARIO, Administración para la Calidad, Conceptos Administrativos del control total de calidad,
Centro de Calidad, ITESM,
Ed. Noriega,
México, D. F., p. 2
- 10.- Idem, p. 55.
- 11.- TAWFIK, L. Administración de la producción,
Ed. McGraw-Hill,
México, D.F., febrero de 1992, pp 375-376

- 12.- STANTON, WILLIAM. Fundamentos de mercadotecnia, Ed. McGraw-Hill, México, D. F., 1988, p. 463
- 13.- RODRIGUEZ, VALENCIA, Como administrar pequeñas y medianas empresas Editorial Lecasa México DF., 1991
- 14.- DEMING, W. EDWARD, Calidad, Productividad y competitividad La salida de la crisis Editorial Diaz Santos SA. México DF.
- 15.- REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de empresas. Teoría y práctica I, II parte Editorial Limusa México D.F., 1985
- 16.- KOTLER, PHILLIP, Dirección de mercadotecnia Análisis Planeación y control Editorial Diana México D.F., 1982
- 17.- NACIONAL FINANCIERA, Cambios en la estructura Industrial y el papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México Clemente Ruíz Durán, Carlos Zubirán Subdirección de publicaciones México DF., 1992
- 18.- REVISTA DE NACIONAL FINANCIERA, El Mercado de Valores ISSN 0185-1268. año LII, jun 1, 1992 núm 11
- 19.- REVISTA DE NACIONAL FINANCIERA, El Mercado de Valores ISSN 0185-1268 año LIII, mar 15, 1993 núm 3
- 20.- CONFEDERACION NACIONAL DE CAMARAS INDUSTRIALES, Pequeña y Mediana Industria Desafíos y oportunidades Subdirección de análisis México DF., 1991
- 21.- FOLLETO DE LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Programa para la Modernización y Desarrollo de

la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994
México DF., 1991

- 22.- CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN,
Vías de financiamiento para el desarrollo de la Industria de la
transformación
México DF. diciembre 1990
- 23.- FOLLETO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACION Y
PRESUPUESTO, *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*
programa Nacional de Ciencia y Modernización
Tecnológica 1990-1994
México D.F. febrero 1990
- 24.- REVISTA EXPANSION
Septiembre 16, 1992, 1992, vol XXIV no. 599 ISSN 185-2728
- 25.- SHEWE, D. CHARLES, Merendotécnia, Conceptos y Aplicaciones
Ed. McGraw-Hill,
México, D.F. 1982.
- 26.- PRIDE, W. M. Marketing. Decisiones y conceptos básicos.
Ed. Nueva Editorial Interamericana.
México, D. F. 1982.

GLOSARIO

GLOSARIO

| | |
|-------------------|--|
| PMI. | Pequeña y mediana Industria |
| SECOFI. | Secretaría de Comercio y Fomento Industrial |
| BANCOMEX. | Banco de Comercio Exterior |
| CONCAMIN. | Confederación Nacional de Cámaras Industriales |
| FOGAIN. | Fondo de Garantía y fomento a la Industria Mediana y Pequeña |
| FONEI. | Fondo Nacional de Equipamiento Industrial |
| FOMIN. | Fondo Nacional de Fomento Industrial |
| FIDEIN. | Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales |
| FONEP. | Fondo Nacional de estudios y Proyectos |
| NAFINSA. | Nacional Financiera |
| CONACYT. | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología |
| FIDETEC. | Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica |
| FORCCYTEC. | Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas |